

# 月報

2015年8月号

シンガポール日本商工会議所

MCI(P) NO. 001/03/2015

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore

Website: <http://www.jcci.org.sg>





ジャパングリーンメディカルグループ  
シンガポール・ロンドン・上海・倉敷

# 毎日笑顔の 海外生活をサポート



海外生活をサポートする総合医療センター

# ジャパングリーン クリニック

外来診察



予防接種



健康診断・医療検査



理学療法



肩痛・腰痛・足痛  
スポーツ障害・リハビリ等に

医療相談



生活習慣病・禁煙・アレルギー  
感染症・渡航医療・他

## ジャパングリーンクリニック

総合診療の  
オーチャード本院

### 診療科目

外来診察 (小児科・内科・外科・耳鼻咽喉科・婦人科\*・他一般), 予防接種\*, 乳幼児健診\*  
医療検査\*, 健康診断\*, 理学療法\* (疼痛治療・リハビリ等), 各種医療相談 (アレルギー\*・禁煙\*・他)

受付時間 月～金 9:00～12:00,  
14:00～17:30

土 9:00～12:00  
(日・祝 休診)

予約 一般診察は予約不要です。  
\*印は要予約。

所在地 290 Orchard Road  
#10-01 Paragon  
Singapore 238859

電話 6734-8871

ファックス 6733-1213

### Eメール

reception@japan-green.com.sg

- ◆ MRTオーチャード駅より徒歩10分
- ◆ エレベーターは、1階Tower Lift Lobby1をご利用ください
- ◆ 主要各科医師が在籍し検査機器も揃えた総合クリニックです



パラゴン



健康診断ロビー



## ジャパングリーンクリニック シティ分院

オフィス街の  
身近なクリニック

### 診療科目

外来診察 (内科・一般), 予防接種, 理学療法 (疼痛治療・リハビリ等), 健康診断, 各種医療相談 (アレルギー・禁煙・他)

受付時間 月～金 9:00～12:30,  
14:30～17:30  
(土・日・祝 休診)

予約 ご予約をお願い致します。

所在地 1 Raffles Place  
#19-02  
One Raffles Place  
(Tower 1)  
Singapore 048616

電話 6532-1788

ファックス 6532-7673

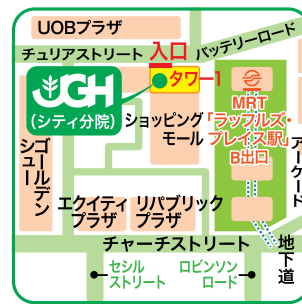
### Eメール

citybranch@japan-green.com.sg

- ◆ MRTラッフルズ・プレイス駅B出口至近
- ◆ オフィスタワー入口はChulia Street側 (UOBプラザ前) です
- ◆ お越しの際はIDカード (EP等) をご持参ください
- ◆ 待ち時間を最小限にする予約制を採用



ワン・ラッフルズ・プレイス



歯科はJGHデンタルクリニック(本院内) Tel: 6235 7747

www.japan-green.com.sg

# 月報

2015

Aug

## <特集>

- シンガポールの都市競争力 p02  
Embassy of Japan in Singapore, Ministry of Foreign Affairs of Japan  
福巖 教郷
- シンガポールにおける商標出願の重要性について p11  
felicite IP consulting asia Pte. Ltd  
奥 啓徳
- 食の発信拠点としての料理教室 p16  
ABC Cooking Studio Singapore Pte. Ltd.  
柴田 倫孝
- シンガポールの労働市場と雇用の状況 p21  
Find Recruit Pte Ltd  
荒屋 貴

## <業界ぶらす1> 貿易・商社

- シンガポールから見たアフリカ p26  
Portek International Pte Ltd  
大森 孝生

## <事務局便り>

- 7月の行事報告、8月の予定 p39

月報題字: 麗扇会 青木 麗峰

表紙写真: Japan National Tourist Organization (JNTO) 真鍋英樹様

写真タイトル: Japan Inbound Promotion in SINGAPORE

## シンガポールの都市競争力

Embassy of Japan in Singapore,  
Ministry of Foreign Affairs of Japan

First Secretary (Infrastructure, Urban Development & Transport)

福 嶋 教 郷



### 1. はじめに

筆者はわずか2年余りのシンガポール駐在歴であるが、この間、多くの日系企業の方々からの「統括拠点を当地に移した」「新たに駐在事務所を構えた」といったご報告に接する機会を得た。「都市の競争力」という概念が政策や研究の対象となって久しいが、それを、国内外の企業や投資家、観光客をその都市に惹きつけ集める力、いわば磁石の引力のようなものと仮に定義した場合、シンガポールの都市競争力は相当なレベルに達していると感じる。

一方で、シンガポールは自らの地位を常時安泰と見ているわけではなく、連日のように当地の新聞が様々な国際ランキングの順位を報じる様からすると、自国のグローバルなポジショニング、ブランディングの浮沈をいつも気にしているようにも見える。

建国後半世紀を経てヒト・モノ・カネが集まる東南アジアの経済的ハブとなった小国シンガポールは先頃、国民の精神的にも強力な支えとなっていた不世出の政治リーダーを失った。新しい世代に名実ともに国の命運が託された現在、国内外の政治・経済状況の急激な変化の中で、今後もその国際的な競争力を維持し続けられるかどうか、国としての大きな岐路に差し掛かっていると云えるのではないかな。

他方、我が国でも、国全体の経済再生において都市の競争力強化は重要課題の一つであり、安倍政権の成長戦略「日本再興戦略」にも位置づけられている。筆者の出身元である国土交通省でも、本年3月より「大都市戦略検討委員会」が設置され、我が国の大都市の国際競争力を高める施策の本格的な検討が進んでいる。シンガポールが取り組んで来た競争力強化の経験は、置かれた政治・経済的な文脈の違いに十分留意する必要

はあるものの、我が国にとって参考になる点が多い。

そこで、本稿では、まず、競争力の一つの表れとしての国際ランキングの動向をもとに、シンガポールが自国の競争力の評価について何を意識しているかを分析する。次に、シンガポールの競争力について論じた数多くの先行文献を参考にしつつ、この小国が過去50年でもどのような政策によって強みを伸ばし弱みを克服してきたのかについて整理を試みる。最後に、競争力を身につけたシンガポールとの今後の付き合い方について私見を述べたい。

なお、本稿の内容は全て筆者自身の観点に基づくもので、在シンガポール日本国大使館の意見を代表するものではない。

### 2. シンガポールの意識するもの

正確な比較調査をしたわけではないが、当地の主要日刊紙を眺めると、日本よりも国際ランキングの報道に接する機会が多い印象を受ける。単に日本が国際ランキングで上位を獲得する機会が少ないからなのかもしれないが、例えば外資誘致を担当する経済開発庁(EDB)の公式サイトでも各種ランキングの順位を分野ごとに詳しく紹介する等、政府自身も自国のアピールにランキングを利用していることは事実であり、自国の国際的な地位は強く意識していることが伺える。

#### (1)シンガポールにおける国際ランキングの報道ぶり

本稿では一つの試みとして、一定期間内の当地報道で取り上げられた国際ランキングをまとめることで、シンガポールが自国の足下の国際的地位の変動についてどのような関心を持っているのかを調べてみることにした。国際ランキングは様々な種類があり、類似したもので

も対象、評価項目、重み付けなどの点でそれぞれ異なり、ランキングだけで都市の競争力を断じることは必ずしも妥当ではないが、報道ぶりを追うことで、外からの自国の見られ方についてシンガポールが注視している点を大まかに掴むことができるのではないかと考えた。本稿末尾の付表(p9~10)は、全ての記事を網羅的に拾い上げられたわけではないが、2015年1~6月の当地紙で報じられた主な国際ランキングを新着順にまとめたものであるので、ご覧いただきたい。

さらに、この表には掲載していないが、上記以前の時期では以下のようなランキング結果が主だったものとして挙げられる。

- ・世界銀行の「Doing Business 2014(ビジネス環境の現状)」で9年連続で世界1位(2014年10月30日付、Straits Times)

- ・世界経済フォーラムの「Global Competitiveness Report(国際競争力レポート)」で4年連続で世界2位(2014年9月4日付、Straits Times)

- ・国際団体連合(UIA)の国際会議開催件数ランキングで国別で3年連続世界1位、都市別でも7年連続で世界1位(2014年6月27日付、Today)。

## (2)分析

この表からシンガポールが自国の評価について意識している要素は、おおよそ次のように分類することができる。これらはおおむね前述の「都市競争力」の定義に沿ったものと言える。

①企業の事業環境:具体的には事業や投資のしやすさ、企業の立地コスト(オフィス賃料、人件費)、外国人駐在員にとっての生活の質やコストといった要素に対する評価である。

②インフラ:これは事業環境の一要素でもあるが、とりわけ、空港、港湾、ITといった企業活動を支えるインフラの質の高さを重視している。

③自国の教育レベル:海外からの優秀な研究者や人材を呼び込むとともに、自国人材の質の高さを裏付ける一つの材料にもなるため、高等教育機関の国際的地位は重要なベンチマークとなっている。

④富裕層の動向:都市の資本力と金融センターとしての地位を高めるうえで、富裕層に好まれる都市であるかどうかを注視している。

⑤外国人観光客からの自国の人気度:企業だけでなく観光客に選ばれる都市であるかどうかを意識している。トランジット客が集まる都市として空港に対する評価も重視している。

この他、都市競争力の定義からはやや逸れたものとして、以下のような点も意識されている。

⑥自国企業の国際的な評価:外資企業の誘致のみならず、過去50年で育って来た自国企業の世界的な競争力、ブランディングにも意識が及んでいることがうかがえる。一方で、自国企業における女性取締役の少なさも繰り返し指摘されている点は興味深い。

⑦自国民の生活:徐々に自国民の生活満足度(well-being)や幸福度(happiness)の国際的水準にも目が向き始めており、外からの評価だけでなく、内からの評価も視野に入れつつある点は新たなトレンドとして注目に値しよう。

また、これらのランキングにおいて、シンガポールは決して常に首位の座にあるわけではなく、順位が低い項目や順位が下がった項目も多い。総じて、企業の事業環境としては世界トップクラスだが、それ以外の面では東南アジアのトップというべきで、その地位も安泰ではないと理解するのがシンガポールの実像により近いと思われる。さらに、経済の自由度、政府の開放度などでシンガポールは高い評価を得ているものの、メディアの自由度では極めて低い評価となっている点を指摘しておきたい。

さらに、当地報道を追う限り、地理的条件、規模、産業等で類似している香港を競争相手として意識していることもうかがえる。実際、両都市は法人税率などの企業誘致のほか、空港等のインフラ投資の面でも類似した政策展開をして競い合っている。

以上の事実は決して目新しいものではないにしろ、小国であるシンガポールが常に自国の立ち位置と、他者による評価を通じた自らの弱点を見定めながら、より高い地位を目指そうという意識がよく表れていると言えるだろう。

### 3. シンガポールの競争力強化政策の変遷

以上のランキングは世の中に出ているものを当地メディアがさらに取捨選択したものにはすぎないが、多くの分野でシンガポールが高い評価を得ていることは確かである。しかし、シンガポールが外からヒト・モノ・カネを惹きつける力は、政策面でどのように形作られてきたのだろうか。

こうした政策動向については、すでに日本語文献だけでも相当数の専門家が詳しく調査をしている(本稿末尾の参考文献一覧参照)。本稿ではそれらの研究成果に依拠しつつ、①競争力に影響を与えた要因として、シンガポールに元々備わっていた強み・弱みや外部環境(以下、波線を付した部分)と、競争力強化に寄与した政策(以下、実線を付した部分)を峻別し、②政策が一朝一夕で形成されたのではなく経済情勢に応じて時間をかけて強化されて来たことを示す形で再整理してみた。

なお、シンガポール政府自身がまとめた競争力強化政策の直近の分析として、「グローバル競争力の構築—シンガポールの場合」(シンガポール国家開発省 Centre for Liveable Cities、(公財)都市計画協会、『新都市』2015年7月号)も一読に値する。

#### (1) 19世紀～20世紀半ば(イギリス植民地時代)

マレー半島の南端のジャングルに覆われた島・シンガポールを英国植民地としたラッフルズ卿が目付けたのは、欧州とアジアを結ぶ貿易航路の中間に位置するというその地理的な優位性であった。一方で、シンガポールに天然資源や旺盛な国内需要を期待することはできないため、中継貿易港に徹して国際的な荷動きの要になることが基本的な開発姿勢になった。ラッフルズは他の東南アジアの港と差別化を図るため、入港税をとらずにどこの国の船舶でも無税で利用できる自由貿易港としたことで、シンガポールは東南アジアの貿易拠点として急速に発展した。中継貿易地点というだけでなく、同じく英国植民地とされていたマレーシアで生産される錫やゴムの加工・輸出拠点としても成長した。19世紀後半に起こった輸送革命(蒸気船等の新たな技術の登場で飛躍的に輸送スピードが向上)もシンガポールに有利に働いた。シンガポールの都市競争力の原型はこの英国植民

地時代に形成されたとと言えるだろう。

#### (2) 20世紀半ば～1980年代(独立前後～リー・クアンユー首相)

第2次大戦時の日本による占領、英国支配の終焉、マレーシアとの一時的統合を経て最終的に単独で独立することになった1965年、シンガポールは再び国土の狭さ、後背地のなさという根本的な弱みに立ち向かう宿命を負うことになった。また、港湾都市として発展してきた結果、アジア各地から多様な移民が集まり、すでに中華系、マレー系、インド系等が混在する多民族国家となっていたが、これは今後の国家統合上常に注意を要する要素となった(人口の多様性は、その後、外国企業にとって東南アジア進出に際しての実験市場、あるいは多様な人材の供給源となった点で将来的には有利に働く部分もあった)。

独立後のシンガポールは、こうした不利な環境を克服し小国として生き残るため、経済発展を最優先し、政治・社会・文化はその手段とする、いわゆる「開発主義」による国作りを進めた。具体的には、引き続き中継貿易の要たる港湾都市としての国際的ポジショニングを向上させる一方で、新たに重視された戦略は、積極的に外国企業(主に重工業を担う製造業)を誘致して国民の雇用を確保するとともに輸出主導で国の経済発展の道筋をつけることであり、この新たな戦略を実現させるために様々な政策が導入された。

第1に、政府が経済発展に政策資源を集中できるよう、安定性・効率性の高い政治・行政運営の基盤づくりが進められた。現に過去50年にわたり当地では一貫して人民行動党が政権与党であり続けており、歴代首相の数も3人である。政府主導で国内経済開発と外資誘致を行う体制が敷かれ、例えば1961年に設立された経済開発庁(EDB)は、世界中で自国を売り込んで積極的に外資誘致を行った。また、優秀な人材を教育課程の早い段階で選別し政府に抜擢する選別教育システムも整備し(現在の制度の基本的な部分は1970年代初めまでに完成)、優秀な人材には政府が手厚い海外留学支援を行った。政府に取り込んだ優秀な公務員には高給を保障するかわりに汚職には厳しく臨むことで、政府に対する市場からの信頼確保に努めた。さらに、政権の通期ごとにトータルで財政黒字を達成しなければならな

いという憲法上の財政ルールも設けることで健全な財政基盤の維持に努めており、対外債務残高もゼロであるなど、政府の財政的な安定性も確保されている。

第2に、このような政治的安定性のもとで、企業が活動しやすい制度的環境の整備が進んだ。英国植民地を経験したことで英国法にルーツをもつ各種法制度が採用されたことは、欧米等の企業を誘致するのに有利に働いた。独立前後から採用されその後幾多の修正は経つつも継続されてきた言語政策（公用語として英語を最重視しつつ各民族語の教育も行う）は、本質的には多民族国家における政治的安定性の確保を主眼としていたが、欧米等の外国企業がこの国で活動しやすい環境を生むことにもなった。また、このほかにも、政労使協調体制（トライパーティズム）による労使関係の安定化にも努力が払われた（政労使で構成する全国賃金評議会の発足等、1970年代前半に仕組みが確立）。

第3に、企業活動を支える都市・交通インフラの整備に力を注いだ。そのうち、経済成長を効率的に実現できるよう、国土利用に関する強固な仕組みを整えたことが特に重要である。まず、狭い国土の利用を最適化するために長期と中期の二本立ての都市計画制度を採用し（1971年までに仕組みが確立）、後者には開発許可上の法的拘束力を与えた。次に、1964年に制定された現在の土地収用法をもとに土地収用を推し進め、国土に占める政府保有地の割合は1960年の44%から2007年には85%以上へと飛躍的に増加した。政府はこうして集約した政府保有地の長期リース権（99年等）を民間の開発事業者に入札を通じて付与する制度（政府保有地売却制度）を整えた。これらによって政府は自らの計画に沿って国土開発を円滑に実現することができる体制が取られたが、いずれも政府の政治的な強さがあってなしえたことであろう。また、国土の狭さを物理的に克服するため、積極的に埋立てを行って現在の国土の約4分の1にあたる土地を創出した。こうした中で大規模な公共インフラ開発が展開され、その最大のものは1981年に東部の埋立地の上に開業したチャンギ空港である。海運だけでなく航空の世界でもシンガポールが地理的優位性を生かした中継地点として発達する契機となった。また、輸出の主力たる重工業の活動拠点として西部にジュロン工業団地を造成し、外国から製造業を中心に誘致した。このほか、シンガポールは1960年代から緑化政策を

推進してきたが、これは外国企業や投資家、観光客に好まれる環境を生み出すための経済戦略としての側面が強いものであった。

### （3）1990年代～現在（ゴー・チョクトン首相、リー・シェンロン首相）

しかし、シンガポールは、1980年代後半に経済成長が一時マイナス局面に転じるなどこれまでの成長路線に変化が現れ、新たな産業構造への転換が必要になってきた。また、中国の急速な発展、東南アジアやインドなど周辺諸国の経済成長の中で、必ずしも国際的な優位性が盤石なものではなくなってきた。経済発展の手法も重工業誘致と輸出の組合せだけではさらなる成長は望めず、外資を誘致するにも、以前にもまして立地上のメリットに関して他都市との明確な差別化が必要になってきた。

そこで、企業のビジネス環境面では、様々な改善策が講じられた。例えば、今でこそシンガポールの法人税率の低さはよく知られているが、引下げが始まったのは比較的最近であり、1987年に33%へ大幅引下げが行われるまで、1959年以来40%で固定されてきたのである。以降、1991年に31%、1994年に27%、2003年に22%、2010年に現在まで続く17%（ライバルの香港よりわずかに高い税率）と段階的に税率改訂が行われた。また、周辺国の成長を逆手にとり、周辺の成長国市場ビジネスのハブとなることも志向し、国際統括会社や地域統括会社に対する法人税の優遇等を設定する等の措置を講じた。さらに、貿易・投資を円滑にするため、二国間・多国間のFTA/EPA、租税条約を積極的に締結した。一方、自国の産業構造を転換しより高い成長を実現するため、外資誘致の対象業種を見直し、高付加価値産業の誘致に力を注ぎ始めた。すでに1980年代から金融セクターの集積による金融センター化を目指した様々な優遇施策が実行されたほか、1990年代には、エネルギー・石油化学産業を集積させる拠点としてジュロン島を埋立てによって整備した（現在、同島をLNGハブとする施策が進行している）。また、2000年代以降、医療・バイオ、ICT産業に着目して、ワン・ノース地区にバイオポリス、フュージョノポリスなどのR&D拠点を整備した。これらは近辺のシンガポール国立大など高等教育機関も含めた産官学連携も意識したものであり、これらのR&D拠点や大学への優秀な研究者など高度人材の誘致にも取り組み

始めた。

富裕層に対する訴求も強化された。法人税と並んで個人所得税の引下げも行われ、1987年に従来40%から33%へ引き下げられたのち、1994年に30%、1997年に28%、2002年に26%、2007年に現在の20%に達したほか(2015年税制改正で22%へ再び引き上げが決定したが、政府は諸外国の税率水準に鑑みこの程度の引上げは富裕層の動向に影響はないと判断している)、2004年から、一定額以上の投資を行う海外富裕者に対して永住権を付与する制度(グローバル・インベスター・プログラム)も導入される等の措置が実施された。

一方、都市・交通インフラの分野においても「選ばれる」ための施策が実施されている。港湾については早くから会社化された経営主体のもとで徹底的にIT化されたサービス等が高い評価を得ているものの、貨物取扱量では上海に2009年に世界の座を奪われるなど競争が激化した。そこで、現在市内中心部4か所に分散しているコンテナターミナルを、西端のトゥアス地区に新たに埋立てて整備中の4つの巨大埠頭群に2027年以降集約移転し、貨物取扱能力を2倍にするとともに効率的なオペレーションを実現する計画である。空港についても、2009年に経営を政府直轄から政府出資の株式会社に移行して顧客志向の経営に努めるなどしてそのサービス水準は世界的に高い評価を得ているものの、香港、中東等との競争を背景に、旅客取扱数・貨物取扱数ともに近年伸び率が鈍化している。そこで、新たにターミナル4の新設、さらにはターミナル5と第3滑走路を整備することで2020年代半ばまでに現在の旅客取扱能力の2倍(年間1億3500万人以上)とする方針が示されている(以上につき「シンガポール開発戦略(空と海のハブ化)」(TAKENAKA CORPORATION吉田光夫、本誌2015年5月号)も参照)。また、都市開発の面でも、従来の都市計画に基づく用途規制の中に新たにWhite Site制度が1995年に導入された。これは戦略的に重要な一部の土地についてその用途を予め指定せず、リース権を落札した民間側の発意で柔軟な開発を行うことを可能にするもので、企業活動や高所得層の生活、外国人の観光に適した複合的都市開発が都心部を中心に進展した。

以上のほか、シンガポールは独立当初より観光立国を志向しており、政府の専門機関(観光庁(STB))が積極的なマーケティングを行って外国人観光客の誘致

に努めてきたが、2000年代に入る頃からシンガポールの観光地としての魅力の低下が指摘されるようになった。そこで次々に新たな観光資源開発に着手した。政府主導の誘致の結果、2008年からF1シンガポールグランプリが開催されているほか、サンテック・シティ(1995年開業)、シンガポール・エキスポ(1999年開業)など国際会議場の整備を行ってMICE(国際会議等)の誘致も展開した。さらなる観光資源の強化策として、カジノ、MICE、飲食、エンターテインメントなどの要素を含んだ統合型リゾート(IR)が2010年に2箇所整備された(底地は前述のWhite Site)。IR導入前は是非を巡り国内を二分する議論が行われたが、結果的には導入以後、シンガポールへの外国人旅行客数、観光消費額は2013年までの間に飛躍的に増加するなど、観光面の競争力向上に大きく寄与したとされている。

#### (4) 今後

しかし、シンガポールは半世紀を経て、国内外の両面で改めて厳しい局面に立たされている。国際的には、従来から外需依存型経済を作り上げてきたために国際経済情勢に流されやすい点が以前からリスクとして指摘されている。また、周辺国・競合国の経済成長に伴って、人流・物流のハブとしての地位が脅かされつつあるほか、シンガポールに統括拠点を置くメリットが低下して周辺国に直接進出する企業の増加の可能性等も指摘されている。観光面でもアジア諸国の観光誘致の競争が激しくなり、シンガポールの優位性に再び困難が訪れつつある。

一方、国内的にも、国としての成熟、中間層の増大に伴い、特に2011年総選挙の厳しい結果に代表されるように、与党の圧倒的求心力に揺らぎが見られるとの指摘もある。また、経済成長・企業集積の副産物として世界的な高水準の賃金やオフィス賃料等の立地コスト、外国人労働者の雇用規制強化、経済成長率の鈍化、少子高齢化の進展などの課題が徐々に顕在化しつつある。今後、これらをどのように克服し、都市としての競争力を確保し続けていくかが注目される。



## 4. おわりに

これまで、シンガポールは外のものを都市内に引きつける力を育てて来た。近頃は成功した都市として語られることも多いが、そこに至る道のりは決して平坦ではなく、時々の経済情勢の変化に応じた細かな対策を地道に積み上げてきた結果、今の姿があると言えよう。近年日系企業も含めた各国企業の統括機能の移転や新規進出が相次いでいるが、シンガポールが企業にとって好ましいビジネス環境を提供し続けられる限りにおいて、このトレンドはもうしばらくは続くだろう。

ところで、当地でビジネスを展開される方々のお話を伺っていると、その目はシンガポールを乗り越えて周辺国を見ているケースが多いと感じる。もちろん、当地を周辺国展開に向けた実験市場として捉える向きは多いものの、市場規模の小ささゆえに、シンガポール自体を本格的に攻略、調査対象と見る向きは一定の業種を除いて、それほど多くない。

しかし、もう少しシンガポールに対する見方を変えてみても良いのではないだろうか。というのも、シンガポールの競争力は、単に外から引き寄せる力だけではなく、むしろ中から外へ出て行く力も蓄積しつつあると考えるからである。半世紀の間に日本を含めた海外からの知見や人材をどん欲に集約し続けてきたことで、徐々に力のある地場産業が育ちつつあり、その典型例がインフラ・都市開発産業である。自国の開発経験をもとに、すでに1990年代から中国、インドネシア等の経済成長の波を利用してこれら各地で工業団地等の都市開発に乗り出し、近年はインフラの計画・管理・経営等の手法を自らの商品として積極的に官民一体で海外に売り出している。インフラ輸出を成長戦略に掲げる我が国にとって、シンガポールはある面では手強い競争相手だが、視点を変えれば、自国産業の弱みを補うパートナー、利用すべき提携先にもなりうるのではないか。実際、インフラ分野では一部の日系企業がシンガポール企業と連携したりシンガポール企業を買収したりして、周辺国への事業展開を図る事例が徐々に増えつつある(この点につき、日本政府からシンガポール政府へ出向中の筆者同僚が執筆した「シンガポールとの戦略的な連携で、更なるインフラ輸出へ」(シンガポール国家開発省・新田翔、本誌2015年3月号)が参考になる。また、本稿の論

旨とは直接関連はないものの、「シンガポールから見たアフリカ」(Portek International Pte Ltd CEO 大森孝生、本誌2015年8月号)では、当地インフラ関連企業を買収して第三国への事業展開に取り組む日本企業の事例が紹介されている)。

都市競争力を磁石に喩えた場合、引力も反発力も身に付けたシンガポールを、単なる「拠点」「実験市場」としてだけではなく、「補完関係を持ちうるビジネスのパートナー」として改めて捉え直してみることも、この都市国家との今後の付き合い方として有益な選択肢ではないだろうか。

<参考文献(日本語文献)>

### 【日本政府・機関による分析】

○「シンガポール概況」(在シンガポール日本国大使館、2012年3月)

<http://www.sg.emb-japan.go.jp/Japanese/gaikyo.pdf>

○「都市の国際競争力・都市再生」(国土交通省都市局、第2回大都市戦略検討委員会資料、2015年3月)

[http://www.mlit.go.jp/toshi/toshi\\_tk1\\_000019.html](http://www.mlit.go.jp/toshi/toshi_tk1_000019.html)

○「シンガポールの観光・経済社会について」(国土交通省国土政策局、2014年4月)

<http://www.mlit.go.jp/common/001036546.pdf>

○「シンガポールにおける金融ビジネスの立地競争力に関する調査報告書」(金融庁委託調査、株式会社野村資本市場研究所、2014年3月)

<http://www.fsa.go.jp/common/about/research/20140627-2.html>

○「法人設立手続きの簡素化に向けて」(JETRO、2013年5月)

[http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kokusentoc\\_wg/hearing\\_s/140520siryou01.pdf](http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kokusentoc_wg/hearing_s/140520siryou01.pdf)

○「シンガポールの税務行政と税制の概要」(国税庁・寺田裕子「税大ジャーナル」2012年3月号)

<http://www.nta.go.jp/ntc/kenkyu/backnumber/journal/18/pdf/07.pdf>

○「MICEで今後取り組むべき政策課題(議論用ペーパー)①」(観光庁、第4回MICE推進検討委員会、2012年1月)

[http://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/mice\\_kentou.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/mice_kentou.html)

○「シンガポール進出に関する基本的なシンガポールの制度」(JETRO)

[http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/#ot\\_business](http://www.jetro.go.jp/world/asia/sg/#ot_business)

○「ビジネス環境No.1、シンガポール進出に際してのポイント」((独)中小企業基盤整備機構)

<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokurepo/kaigai/063479.html>

#### 【学術研究者による分析】

○『物語 シンガポールの歴史 エリート開発主義国家の200年』(岩崎育夫、中公新書、2013年)

○『都市整備先進国 シンガポール』(丸山浩明、アジア経済研究所、1995年)

#### 【日系企業等による分析】

○「事業環境ランキングで9年連続首位に輝くシンガポール」(日興AMファンドアカデミー、2014年11月5日)

[http://www.nikkoam.com/files/fund-academy/rakuyomi/pdf/raku141105\\_01.pdf](http://www.nikkoam.com/files/fund-academy/rakuyomi/pdf/raku141105_01.pdf)

○「シンガポール地域統括会社の構築及び活用と法務・税務上の留意点(1)~(3)」(三菱東京UFJ銀行、2014年3月20日)

<http://www.bk.mufg.jp/report/insasean/AW20140320.pdf>

<http://www.bk.mufg.jp/report/insasean/AW20140403.pdf>

<http://www.bk.mufg.jp/report/insasean/AW20140418.pdf>

○「福岡の国際競争力 -グローバル・ポジションと強化戦略-」(サムスン物産都市開発本部部長・久保隆行、福岡アジア都市研究所、『都市政策研究』第15号、2013年12月)

[http://urc.or.jp/wp-content/uploads/2014/04/20131225\\_ups\\_15\\_01\\_kubo.pdf](http://urc.or.jp/wp-content/uploads/2014/04/20131225_ups_15_01_kubo.pdf)

○「シンガポールの強みとその中核を担う経済開発庁(EDB) その1・2」(ニッセイ基礎研究所上席研究員アジア部長・平賀富一、(一社)日本在外企業協会、『グローバル経営』2013年7/8月合併号、9月号)

[http://www.nli-research.co.jp/company/insurance/130708global\\_keiei-hiraga.pdf](http://www.nli-research.co.jp/company/insurance/130708global_keiei-hiraga.pdf)

<http://www.nli-research.co.jp/company/>

[insurance/1309global\\_keiei-hiraga.pdf](http://www.nli-research.co.jp/company/insurance/1309global_keiei-hiraga.pdf)

○「競争力強化に向けたMICE振興のあり方について」(野村総合研究所、『知的財産創造』、2011年7月)

<https://www.nri.com/jp/opinion/chitekishisan/2011/pdf/cs20110703.pdf>

○「したたかに成長戦略を描くシンガポール」(アジア・大洋州三井物産業務部戦略企画室・新谷大輔、2011年4月)

[http://mitsui.mgssi.com/issues/report/r1104sp\\_shintani.pdf](http://mitsui.mgssi.com/issues/report/r1104sp_shintani.pdf)

○「外資企業の誘致戦略を進化させるシンガポール」(株式会社三井住友銀行企業調査部シンガポール駐在・藤代将幸、2011年3月)

[http://www.smbc.co.jp/hojin/report/monthlyreviewtopics/pdf/2\\_00\\_CRSDMR1103.pdf](http://www.smbc.co.jp/hojin/report/monthlyreviewtopics/pdf/2_00_CRSDMR1103.pdf)

○「アジア進出の起点としてのシンガポールの整備されたビジネス環境の魅力」(野村総合研究所、2011年1月)

[https://www.nri.com/jp/opinion/it\\_solution/2011/pdf/ITSF110108.pdf](https://www.nri.com/jp/opinion/it_solution/2011/pdf/ITSF110108.pdf)

#### 【文中で紹介した参考文献】

○「グローバル競争力の構築—シンガポールの場合」(シンガポール国家開発省Centre for Liveable Cities、(公財)都市計画協会、『新都市』2015年7月号)

○「シンガポールから見たアフリカ」(Portek International Pte Ltd CEO 大森孝生、本誌2015年8月号)

○「シンガポール 開発戦略(空と海のハブ化)」(TAKENAKA CORPORATION吉田光夫、本誌2015年5月号)

○「シンガポールとの戦略的な連携で、更なるインフラ輸出へ」(シンガポール国家開発省・新田翔、本誌2015年3月号)

【付表】シンガポール主要メディアにおける国際ランキング報道（2015年1～6月：新着順）（筆者作成）

（注：S T：Straits Times, BT:Business Times, TD：Today, CNA：Channel News Asia）

掲載日付	紙名	記事 タイトル	ランキング指標		シンガポールの順位		ランキングの詳細				
			名称	作成者	今回	前回	対象	構成要素	歴史		
26/6/2015	CNA	Singapore ranks high in financial well-being, lags in other measures: Gallup study (生活満足度調査で経済的満足度は高いランクなるも他の項目では低い順位)	Global Well-Being Index (世界生活満足度ランキング)	Gallup(米調査会社)とHealthways(健康サービス会社)	97		調査対象外	世界145カ国・地域の15歳以上の計14万6000人	回答者の目的意識、身体的健康、経済的な満足などを調査し、well being indexとして指数化	今回が2回目。	
25/6/2015	BT	Six Singapore companies make it to Forbes Asia's 'Best Under a Billion' list (アジア中規模200社、6社がリスト入り)	Asia's 200 Best Under A Billion (アジアの売上高10億ドル(約1,240億円)以下の優良企業200社)	Forbes(米経済誌)		6社	3社	アジア太平洋地域15カ国・地域で上場から1年以上が経過した年間売上高が500万～10億米ドルの企業約1万7,000社	17,000社の候補から、過去3年間にわたり堅実な収益性、成長性を維持した企業200社を決定		
25/6/2015	BT	Women in boardrooms: Singapore typical of South-east Asia peers (女性取締役比率調査：シンガポールは他の東南アジア諸国と同率)	Women in the Boardroom: A Global Perspective (世界の女性取締役に関する報告書)	Deloitte(米監査法人)		世界26 アジア3		世界49カ国の企業約6,000社	取締役会における女性の比率。併せて、取締役会の議長の女性比率も調査。	今回が2回目。	
24/6/2015	ST	S'pore research institutions going strong: NTU, NUS rank in top 50 on global index, while A*Star makes big jump (ネイチャー掲載論文数、2大学が50位入り)	the Nature index 2015 Global (ネイチャー・パブリッシング・インデックス(NPI)の2015年版)	Nature Publishing Group (NPG; 科学誌「ネイチャー」などの発行社)	NTU 40 NUS 42		NTU 42 NUS 39	約5万7500本の論文	NPGの出版物への研究論文の掲載数	今回が2回目。	
19/6/2015	STなど	Asian cities make up 5 of top 10 costliest expat destinations, Singapore at No. 4: Survey (駐在員生活費、アジアの5都市が上位10都市にランクイン、シンガポールは世界4位)	Cost of Living Survey (2015年駐在員の生活費調査ランキング)	Mercer(米人材コンサルタント)		4		4	世界の207都市	住宅費、交通費、食費、娯楽費など200項目以上の価格をニューヨークと比較	今回が21回目。
18/6/2015	CNA	Singapore Airlines ranked second best in the world (シンガポール航空、ベストエアライン2位)	World Best Airline (世界航空会社ランキング)	Skytrax(航空分野の英市場調査会社)		2		3	約1900万人の旅行者が約24.5の航空会社を評価	航空会社による空港でのサービス、機内のサービスやスタッフの対応など、41の項目を評価	1999年より。
16/6/2015	BT	Asia-Pacific wealth overtakes Europe with Chinese millionaires (アジア太平洋の富裕層が欧州を追い抜き：シンガポールは世界4位に低下)	Global Wealth 2015 (世界の富裕層に関する報告書)	Boston Consulting Group(米経営コンサル)		4		3	14年の報告書は、世界全体の国内総生産(GDP)の94%を占める62カ国・地域を対象	全世界に対する100万米ドル(約1億2,000万円、不動産・事業・高級品を除く)以上の家計金融資産を持つ富裕層の割合	今回が15回。
12/6/2015	STなど	S'pore 19th costliest place for expats: Survey (主要都市の駐在員生活費、19位に上昇)	Cost of Living Survey (世界主要都市の駐在員生活費ランキング)	ECA International(英人材調査会社)		19		31	世界の約440都市	食品や雑貨、家電、衣料品など駐在員が利用する日用品、サービスの価格を比較	毎年2回実施。
11/6/2015	ST	NUS, NTU shine again in Asian university rankings: Times Higher Education ranks NUS as No. 2; NTU moves up to 10th spot (NUSとNTU、アジア大学ランキングでトップ獲得)	Times Higher Education Magazine rankings for Asia (アジアの大学ランキング)	Times Higher Education Magazine(英教育誌)		NUS 2 NTU 10		NUS 2 NTU 11	アジアのトップ100大学	教育環境、研究レベル、引用数、国際性、産業界への貢献に関する13の指標でランク付け	
10/6/2015	ST	NUS and NTU among top 4 Asian universities ranked by London education consultancy Quacquarelli Symonds (アジアの大学ランク、国立大が2年連続首位)	QS University Rankings: Asia (アジアの大学ランキング)	Quacquarelli Symonds(英大学情報会社)		NUS 1 NTU 4		NUS 1 NTU 7	アジアのトップ300大学	研究評価、教員と生徒の比率、引用数、留学生数をもとにランク付け	2009年より。
9/6/2015	ST	Singapore tops list of important maritime capitals (世界の港湾都市ランク、シンガポール首位に)	Leading Maritime Capitals of the World (主要な港湾都市ランキング)	Menon(メルウエーのコンサルタント企業)		1		1	世界15箇所	33カ国196人の海運専門家からの意見をもとに、「積み替え・出荷センター機能」「海事金融・法律」「海運関連技術」「港湾物流機能」「魅力・競争力」の5項目で各港湾都市を評価	2012年より(隔年)。
8/6/2015	ST	S'pore ranks high in study on well-being (生活の質向上に取り組み続けた世界10位)	Sustainable Economic Development Assessment (持続可能な開発に関する調査報告)	Boston Consulting Group(米経営コンサル)		10		21	49カ国・地域	2006～13年のデータに基づき、経済動向、投資、持続可能性の3分野に関連する所得や健康、教育、ガバナンス、インフラ、環境など10項目を数値化	2012年より。
4/6/2015	STなど	12m air travellers heading to Singapore: 3% rise as Republic sets to be world's seventh-most popular destination (世界で7番目に人気の旅行先)	MasterCard Index of Global Destination Cities (GDCI) (世界旅行先人気ランキング)	Master Card(クレジットカード会社)		7		6	世界132都市	海外からの航空機での観光客数と彼らの訪問先都市での消費額	2011年より。
4/6/2015	BT	Singapore ranks 9th for rule of law (法の支配ランキングで9位)	Rule of Law Index (法の支配ランキング)	World Justice Project(「法による統治」の普及・促進を目指す米国の団体)		9		21	世界102カ国・地域	政府の権力に対する制限、汚職の度合い、政府の開放度、基本的人権、秩序と安全、法の執行、民法、刑法の8分野44指標でランク付け。	2010年より。
3/6/2015	TD	SIA drops 20 spots in Asia's Top 1000 Brands Report (アジアの人気ブランド、SIAは136位に転落)	Asia's Top 1000 Brands report (アジア太平洋地域の消費者の人気ブランド調査(2015年版))	Campaign Asia-Pacific(広告・マーケティング誌)		136		116	アジア太平洋の13カ国・地域の14業種	ブランドの信頼性をランク付け	2004年より。
28/5/2015	BTなど	Singapore still 3rd most competitive, HK rises to 2nd: IMD (シンガポールの競争力、世界3位を維持)	World Competitiveness Ranking (世界競争力ランキング2015)	IMD(スイスのビジネススクール国際経営開発研究所)		3		3	世界61カ国・地域	「経済活動」「政府の効率性」「企業の効率性」「インフラ」の4部門、300を超える項目を指数化	1989年より。
21/5/2015	STなど	Singapore overtakes Tokyo to bag top spot in Asia, third globally in 'Business of Cities' ranking (ビジネス環境で東京を抜いてアジア1位、世界では3位)	Business of Cities (世界主要都市のビジネス環境調査)	Jones Lang La Salle (JLL; 米系不動産サービス)とBusiness of Cities(英調査会社)		世界3 アジア1		世界55 アジア2	約200都市	主要な6つの都市ランキングを総合してビジネス環境を比較	今回が2回目。
13/5/2015	ST	Singapore tops biggest global education rankings published by OECD (OECD世界教育ランキングで1位)	Global Education Ranking (世界教育ランキング)	OECD(経済協力開発機構)		1		N/A	世界76カ国	数学と理科のテストスコア	今回が初。
8/5/2015	ST	Expatriate pay package in Singapore inches up; 7th highest in Asia Pacific (シンガポールの駐在員給与、アジア太平洋地域で7位に上昇)	MyExpatriate Market Pay Survey (駐在員給与調査)	ECA International(英人材調査会社)		7		6	世界167カ国の320社以上	給与、住宅費、福利厚生費を考慮	
7/5/2015	ST	Singapore ranked best country in Asia to be a mum (母親に優しい国でアジア1位)	Mothers' Index (お母さんに優しい国ランキング)	Save the Children(国際NGO)		世界14		15	79カ国	母親の健康、子どもの福祉、教育、所得水準、女性の政治的ステータスをもとに指標化	今回が16回目。
4/5/2015	BT	Singapore slips in investment ranking (国内直接投資ランキングで順位低下)	FDI Confidence Index (対内直接投資信頼性指標)	AT Kearney(米経営コンサル)		15		9	トップ25カ国・地域	27カ国の主要企業トップに対する今後3年間の投資に関する質問への回答からランキングを構成。	1998年より。15回目
27/4/2015	ST	Singapore among world's top 25 happiest countries; Switzerland tops list (2015年幸福度ランキング、アジアで首位)	World Happiness Report 2015 (世界幸福度報告書2015)	United Nations(国際連合)		世界24 アジア1		世界30 アジア1	世界158カ国	国民1人当たりの国内総生産(GDP)や寿命、人生における選択の自由度、政府の腐敗度、寛容度などを基に幸福度を割り出した	今回が3回目。

15/4/2015	ST	Singapore takes No. 1 spot in networked readiness (IT通信環境の整備状況、世界首位に浮上)	The Networked Readiness Index (NRI), (2015年) (ネットワーク化準備度指数)	World Economic Forum (世界経済フォーラム) (INSEADと米コーネル大学経営大学院)	1	5	世界143カ国・地域	ICTに関するビジネス、規制、インフラなどの環境個人、企業、政府のICT利用への積極性▽最新技術の活用度—などの4項目で指数(最高は28)	2001年より。		
27/3/2015	BT	Singapore ranks 25th for government openness (世界政府開放度指数、シンガポール25位)	Open Government Index (世界政府開放度指数)	World Justice Project (「法による統治」の普及・促進を目指す米国の団体)	25		世界102カ国・地域の約10万世帯	法律と政府データの公開状況、情報へのアクセス権、市民参加、不服申立て制度の4指標でランク付け。	今回が初。		
27/3/2015	ST	NTU named the world's fastest rising young university (南洋大、若い大学の世界実力ランキング)	Fastest-rising young universities in the world (世界で最も実力を伸ばした創立50年未満の大学ランキング)	Times Higher Education Magazine (英教育誌)	1		創立50年未満の大学15校	THE誌が発表する「世界大学ランキング」の2011年以降の順位の上昇具合を基にランク付け			
24/3/2015	ST	S'pore No. 7 on global list of tech-friendly cities (IT企業に「フレンドリー」な都市、世界7位)	Tech Cities 2015 (IT企業にフレンドリーな都市)	Savilles (英不動産仲介大手)	7		IT産業が活発な12都市	ビジネス環境、技術環境、生活の質、人材確保、不動産コストの5項目を基準に、IT企業の事業展開のしやすさをランク付け			
12/3/2015	ST	Changi Airport voted world's best airport for third year running (チャンギ空港、世界ランキング3年連続首位)	World Best Airport (2015年の「世界空港ランキング」)	Skytrax (航空分野の英市場調査会社)	1	1	112カ国・地域、約1,300万人の旅行者	アクセス、施設、スタッフ、サービスなど39項目を旅客が評価。	1999年より。		
8/3/2015	ST	S'pore lagging behind in female directors: Study (取締役会への女性進出で他国に遅れ)	Diversity Matters: Adding Colour to Boards in APAC. (ダイバーシティ調査)	Korn Ferry (経営幹部人材会社)とCGIO(シンガポール国立大学(NUIS) ビジネススクール企業統治・組織センター)			アジア太平洋7	アジア太平洋地域の10カ国2012~13年度の時価総額トップ100社	対象者の2012-2013年の年次報告書に基づいて取締役会における女性比率を調査。	今回が3回目。	
5/3/2015	ST	Singapore to see world's fastest growth of super rich individuals: Knight Frank survey (超富裕層の増加数、今後10年で世界最大に)	Wealth Report 2015 (ウエルス・リポート2015)	Knight Frank (英系不動産仲介)	1						
4/3/2015	ST	Singapore top in Asia again for quality of life for expats: Mercer (生活の質でアジア1位を維持、マーサー調査)	Quality of Living rankings (世界主要都市の「生活の質」調査(2015年版))	Mercer (米人材コンサルタント)			世界26 アジア1	約440都市	政治の安定、治安の良さ、銀行サービス、住環境などから生活の質のレベルを比較		
2/3/2015	STなど	Singapore once again top Asian investor in global properties: CBRE (14年の海外不動産投資額、アジアで首位)		CBRE (米系不動産仲介大手)			アジア1	アジア1			
3/3/2015	STなど	Singapore still world's most expensive city, says EIU (駐在員生活費、2年連続で世界一の高さ)	Worldwide Cost of Living Survey (2014年の世界主要都市の駐在員生活費指数ランキング)	EIU (英誌エコノミストの調査部門エコノミスト・インテリジェンス・ユニット)	1	1	世界133都市	サービスや、食品、衣料、公共料金など約160項目の価格を、米ニューヨークの価格を基準	30年以上前より(毎年2回)。		
23/2/2015	BT	Singapore Airlines ranked 19th in Fortune's '50 Most Admired Companies' (SIA、世界で最も称賛される企業の19位)	World's Most Admired Companies 2015 (「世界で最も称賛される企業(WMA C) トップ50」(2015年版))	Fortune (米経済誌)			世界19 アジア太平洋1	世界18 アジア太平洋1	フォーチュン1000(全米の売上高上位1,000社)やフォーチュン・グローバル500(世界の売上高上位500社)などに含まれる企業	1997年より。	
12/2/2015	ST	Latest World Press Freedom Index shows 'drastic decline'; Singapore ranked at No. 153 (世界報道自由ランキングで153位)	2015 World Press Freedom Index (世界報道自由ランキング)	Reporters Without Borders (ジャーナリストによるNGO「国境なき記者団」)	153	150	世界180カ国・地域	言論の多元性、メディアの独立性、法制度、透明性などをとに評価。	2002年より。		
9/2/2015	BT	Singapore emerges as the greenest country in Asia Pacific: Arcadis (持続可能な都市指数、世界10位)	Sustainable Cities Index (持続可能な都市指数ランキング)	Arcadis (蘭建設コンサルティング大手)			世界10 東南アジア1	N/A	世界31カ国・地域の50都市	人間社会(交通インフラ、健康、教育等)、地球環境(エネルギー消費、再生エネルギー比率等)、経済力(ビジネスを支える交通インフラ、ビジネスのしやすさ等)を評価。	今回が初。
9/2/2015	ST	Singapore overtaken by Hong Kong in ranking of largest wealth management centres: Deloitte (ウエルスマネジメントセンターランキングで香港に追い抜かれる)	Wealth Management Centre Ranking (ウエルスマネジメントセンターランキング)	Deloitte (米監査法人大手)	5	4	世界15カ国・地域	2008~2014年の各センターが管理する資産規模の合計と、この期間に生じた変化をもとに調査。	2013年(前回)が初。		
3/2/2015	ST	DBS Bank is again Asean's most valuable bank brand (DBS、2年連続でAEANブランド首位)	The Top 500 Banking Brands, 2015 (世界上位500行2015)	The Banker (英フィナンシャルタイムズが発行する金融業界誌)と、Brand Finance (英調査会社)			世界56 ASEAN1	世界55 ASEAN1	世界主要500行	ロイヤリティ免除法により算出したブランド価値、競合他社と比較した場合のリスクやポテンシャル等をもとにランク付け。	2006年より。
29/1/2015	STなど	S'pore closing in on Hong Kong as world's freest economy (経済自由度、21年連続で香港に次ぐ2位)	2015 Index of Economic Freedom (2015年版「経済自由度指数」)	Heritage財団(米シンクタンク)とWall Street Journal(米経済紙)	2	2	178カ国・地域	法の支配▽監督機関の効率性▽政府当局による規制の少なさ▽市場の自由度—の4分野から評価し、100点満点で指数化。指数が80以上を「自由な経済」と位置付け	1995年より。		
22/1/2015	STなど	Singapore tops global liveability index, again (住みやすさで16年連続首位)	Location Ratings for expatriate living conditions (Global Liveability Index) (アジアの駐在員にとっての「住みやすい都市ランキング」)	ECA international (英人材調査会社)			世界1 アジア1	世界1 アジア2	世界457都市	を対象に、気候、医療サービス、住宅、公共サービス、社会ネットワーク、政治、インフラ整備、娯楽、大気汚染などの項目を評価	
19/1/2015	ST	Changi scores in punctuality among Asia-Pacific airports (チャンギ空港の定時運航率、世界4位)	Punctuality League 2014 (空港定時運行率ランキング)	OAG (航空雑誌)			年間200万人以上空港4	世界の空港4,000カ所、航空会社300社以上	航空機が定刻の前後15分以内に離発着した割合を調査		
9/1/2015	ST	Singapore broadband speed now world's 10th fastest, says Akamai (ネット接続速度、世界10位に)	State of the Internet Report (「インターネットの現状」レポート: インターネット接続の平均速度(2014.7.9))	Akamai Technologies (米クラウドサービス)	10		135カ国・地域	独自ネットワークで収集したデータに基づいてランク付け	毎年四半期毎に実施。		
5/1/2015	BT	Singapore's office spaces world's 14th most expensive: CBRE report (オフィス賃貸コスト、世界で14番目の高さ)	Global Prime Office Occupancy Costs survey (世界プライムオフィス入居コスト)	CBRE (米系不動産仲介)	14	18	世界126都市	1年間1平方フィートあたりの入居賃料を比較(2014年9月末時点)	半年ごとに実施。		

執筆者氏名

福島 教郷 (ふくしま のりさと)

経 歴

2005年東大法学部卒。同年4月、国土交通省入省。住宅局、海事局、米国留学(コロンビア大学公共政策大学院)、大臣官房、内閣官房、航空局にて各種法改正案件等を担当したのち、2013年7月より現職(インフラ分野担当)。近著に「シンガポールのインフラ戦略 前編・後編」(月刊土木技術2015年7月号、8月号)など。趣味はバスケットボール。

## シンガポールにおける商標出願の重要性について

FELICITE IP CONSULTING ASIA PTE. LTD.  
PRESIDENT & CEO

奥 啓徳



### 0：はじめに

アジアのハブであるシンガポールに進出する日系企業数は約2,000社と言われているが、シンガポールでビジネスを行うにあたり、商標出願の重要性があまり知られていないようである。そこで、ASEANに進出する日系企業への知的財産権のコンサルティングサービスを提供するフェリシテIPコンサルティングアジア(本社:シンガポール)と、シンガポールの知財有識者として、シンガポールにおける商標出願の重要性について議論した。シンガポール知財の有識者として、シンガポール特許庁商標局局長であるタン・メイ・リン氏、マークス&クラークスシンガポール法律事務所商標を担当するキャンディス・クオック弁護士、VJPシンガポール法律事務所商標を担当するMs. アンジェラ・ロング弁護士をインタビューへ招待した。



Ms. Tan Mei Lin

シンガポール特許庁



Ms. Candice Kwok

マークス&クラークス



Ms. Angela Leong

VJP

### 1：商標とは

フェリシテ： 商標とは何でしょうか？まずは、シンガポール特許庁商標局の局長であるタン・メイ・リン氏にお話しを伺いたと思います。

シンガポール特許庁： 商標とは、商品の製造販売者及びサービスの提供者が誰であるか、消費者に対して明確にするために使用される、文字、図形、フレーズのことです。商標は、ブランドを使ってビジネスを行う企業及び個人と、消費者とを繋ぐ一つの手段です。シンガポールでは、クリエイティブなブランドも保護してもらうために、従来は商標の対象でなかった色、形状、音にまで商標の保護対象を拡大しました。シンガポールでビジネスを進めている日系企業にとって、今まで時間をかけて築いてきたブランドをシンガポールで保護することは、ビジネスを行う上で重要な事の一つであると考えます。

フェリシテ： 仰るとおりですね。次に、マークスアンドークラークスシンガポール法律事務所が商標をご担当されているキャンディス・クオック弁護士に聞いてみましょう。どうですか？

マークス&クラークス： そうですね、商標とは、文字、単語、ロゴ、形状、またはそれらの組み合わせにより、ビジネスの商品及びサービスを、ライバル企業と区別するためのものです。

フェリシテ： ありがとうございます。最後に、VJPシンガポール事務所が商標をご担当されているアンジェラ・ロング弁護士に聞いてみましょう。どうですか？

VJP： はい、そうですね、ある車がトヨタ自動車の車なのか、それともスズキ自動車の車なのか区別するものが商標ですね。商標により、以下のような効果を期待できると思います。

a. リピーターを作る - その製品に商標があった場合、その商品を購入した消費者が良い製品であったと感じたならば、その消費者は、再度同じ商品を購入し、いわゆる、リピーターになりますね。

b. 品質の保証 - ある商標が、自分の好みや期待に応じてくれる商品であることを消費者はわかっているため、その商品を手に取ります。


c. マーケティング活動とのリンク - 新しい商品及びサービスが発表される際にプロモーション活動がされることが多いですが、当該製品及びサービスに商標がついていれば、当該プロモーション活動と商標とがリンクされ、消費者の記憶に残りません。

d. 名声及び高付加価値への期待感 - 消費者は、高付加価値及び名声を持った商品及びサービスに対するワクワク感を感じるかもしれませんね。

先ほど、商標とは、文字、単語、ロゴ、形状、またはそれらの組み合わせであると言いましたが、シンガポールでどのような商標があるのか、一例を見てみましょう。

単語からなる商標 : MIKIMOTO

単語及びロゴからなる商標 :  YAMAHA

図案化された単語からなる商標 : 

スローガンからなる商標 : Delighting You Always

図からなる商標 : 

形状からなる商標 : 

以上、色々な商標がありますね。

## 2：なぜシンガポールで、 商標出願が必要なのか？

フェリシテ：なぜシンガポールで、商標出願が必要なのでしょう？シンガポール特許庁のリンさん、如何でしょうか？

シンガポール特許庁：シンガポールで商標出願することは、シンガポールでビジネスを行う上で必須事項ではないと思います。しかし、シンガポールでビジネスを行う上で、商標出願を行うことにより、いくつかの利点があると思います。

- ・ シンガポールで出願した商標が登録されれば、商品及びサービスに対する商標権を独占的に使用することができます
- ・ 自社の商標権を侵害するライバル会社の製品の輸入を停止することができます
- ・ シンガポールで登録された商標は、シンガポール特許庁オンラインデータベースにて公開されるため、ライバル企業に対して自社の商標が登録されていることを明確に認知させることができます
- ・ また、もし所有している商標権が高い価値を有するものであれば、第三者に当該商標権を売り、お金を得ることができます。また、フランチャイズを検討している第三者にライセンスすることも可能です

フェリシテ：ありがとうございます、キャンデイス・クオック弁護士は、如何ですか？

マークス&クラークス：はい、シンガポール登録商標の権利者は、シンガポールにおいて、当該商標権を独占的に使用する権利を有します。つまり、シンガポールにおいて、第三者による使用を認めません。シンガポールマーケットにおけるブランドの認知度を増加させ、ブランドを通じて、市場シェアを獲得することができます。また、シンガポール登録商標の権利者は、当該商標権に価値があれば売ることもできますし、当該商標権を担保に資金を獲得することも可能です。

フェリシテ：ありがとうございます、アンジェラ・ロング弁護士は、如何ですか？

VJP：商標権には、国境があります。日本で

の商標権は、シンガポールで使うことができません。シンガポールでも当該商標権によりビジネスを行う場合、日本の他に、シンガポールでも商標出願をする必要があります。シンガポールでは、自分が取得したいと思った商標が既に他人に取得されていた場合、他人よりも先に長い間ビジネスをしていた実績があれば、あとからの出願であっても登録される可能性があります。それには時間とお金がかかります。よって、シンガポールで一定期間ビジネスをした後に、商標を取得すればいいやと思っていると上記のようなリスクがありますので、シンガポールでビジネスを始める時に、商標を取得することをお勧めします。また、シンガポールでは、商標を取得してから5年間は、当該商標権を使ったビジネスを実際にシンガポールで実施していなくても、当該商標権を維持することができます。よって、まずは、シンガポールで商標を取得し、5年以内にそのビジネスを継続するのか、中止するのか検討することも可能です。

## 3：他国と比較すると、シンガポールでの商標登録の手続きが簡単であると聞いたことがあります。その点についてお聞かせください。

フェリシテ：シンガポール特許庁のタンさん、如何でしょうか？

シンガポール特許庁：確かに、シンガポールでの商標登録は、簡単です。インターネットで商標出願できますので、実際に、シンガポールに来る必要はありません。もし、日系企業のオフィスがシンガポールにあるのであれば、街の中心部にあるシンガポール特許庁のカスタマーサービスセンター101にお越しください。無料で、シンガポール商標出願の相談に乗ります。一度、シンガポールにて登録された商標権は、10年ごとに更新されます。一度の商標出願で、複数の区分を指定することも可能です。出願された商標は、通常、4か月以内に審査され、結果が通知されます。

フェリシテ：シンガポールでの商標登録は、簡単ですね。さて、クオック弁護士は、如何でしょうか？

マークス&クラークス： そうですね、他国と比較すると、シンガポールでの商標権の取得は簡単ですし、早いですね。出願された商標はシンガポール特許庁で審査されますが、私の経験上、3か月から5か月でシンガポール特許庁から審査結果を受領することができます。特段問題がなければ、商標ジャーナルへ公開されます。公開から2か月の間、他社から異議を申し立てられない場合、当該商標は登録され、登録証が発行されます。

フェリシテ： ロング弁護士は、如何でしょうか？何か、補足されることはありますか？

VJP： そうですね、シンガポールで商標出願する場合、以下に示す書類を用意すればいいので、簡単です。

- i. 出願人の氏名、住所、国籍
- ii. 出願する商標
- iii. 保護したい商品及びサービスの範囲

**4：最近、日本では、焼き鳥チェーン最大手「鳥族」(大阪市)の登録商標に良く似た焼き鳥店を営業され損害を受けたとして、京阪神で「鳥二郎」を展開する経営会社に対し商標の異議申立(商標権の取り消し)を求めているニュースが話題になってます。シンガポールでビジネスをしている企業がシンガポールでの商標を取得していなかったために、侵害者にブランドを模倣され、営業の損害を受けたケースがあれば、教えてください。**

フェリシテ： まずは、クオック弁護士は、如何でしょうか？

マークス&クラークス： そうですね、その日本のケースは知りませんでしたが、シンガポールでも注目されているケースがありますので、ご紹介したいと思います。皆さんは、KuDeTa(クデタ)というレストランをご存知でしょうか？マリーナベイサンズの屋上にも、クラブがありますので、ご存じの皆様もいらっしゃるかと思います。実は、KuDeTa(クデタ)は、シンガポールで商標出願をしておりませんでした。KuDeTa(クデタ)とは関係のない第三者がシンガポールで商標権を取得し、マリーナベイサンズの屋上でクラブ及びレストランを営

営しているKuDeTa(クデタ)にライセンスを取得する申し入れをしました。KuDeTa(クデタ)は、シンガポール高等裁判所への訴訟準備を始めましたが、多くの時間とお金と手間がかかったことは容易に想像できると思います。KuDeTa(クデタ)は、4年の歳月をかけて、KuDeTaブランドを第三者より取り返すことができました。

フェリシテ： マリーナベイサンズのKuDeTa(クデタ)は、日本人にもお馴染みの場所ですので、非常に興味深い話ですね。リンさんは、如何でしょうか？

シンガポール特許庁： もし、シンガポールで商標権を取得していない場合であっても、シンガポールでは救済措置があることをご存知でしょうか？シンガポールでは、パッシング・オフという手段を用いて、模倣者を訴えることができます。簡単に、手続きをご紹介します。

- ・ 購買動機を持たせるような信頼できるブランドが付されている製品及びサービスであること
- ・ 第三者により虚偽表示されていること
- ・ 第三者の行為により、信用低下または金銭的損害を受けていること

シンガポールでは、上記のようにパッシング・オフという手段を選択することもできますが、あなたのブランドを商標権で保護することの方が好ましい方法であることは言うまでもありません。

**5：中国では、日本で一般名称として使われている標章が商標登録されてしまったため、日系企業が損害を受けております。シンガポールでは、そのリスクをどのように回避することができますか？実例があれば、教えてください。**

フェリシテ： リンさんは、如何でしょうか？

シンガポール特許庁： 日本及びシンガポールを含む世界の知財システムは、懸念されているような一般名称として使われている普通名称を商標権として保護しない法律になっていると思います。一方で、“普通名称”は何であるか？ということについては国々で定義が異なると思います。それゆえ、A国では“普通名称”に該当するため商標権を取得することができなくても、B国では“普



通名称”に該当しないため、商標権を取得することができるという状況は起こり得ると考えます。更に、登録された後に、出願人が自己の商標権としての保護を怠った場合、当該商標権が“普通名称化”することも良くあります。例えば、“エスカレーター”は、米オーチス社の登録商標でしたが、普通名称化したことは良く知られてますね。

フェリシテ：クオック弁護士は、如何でしょうか？

マークス&クラークス：シンガポールは、普通名称を商標登録することが難しい国の一つです。たとえ、出願された商標が“外国の言葉”であったとしても、シンガポール特許庁は、当該英訳の提出を求めますので、当該英訳が“普通名称”に該当すると判断された場合は登録されません。仮に、何らかの間違いで、普通名称と思われる商標が登録されてしまった場合でも、それが普通名称に該当すると判断されれば、第三者による無効審判などにより、当該商標権が取り消されることになります。

フェリシテ：ロング弁護士は、何かコメントありますか？

VJP：そうですね、時々、普通名称が、ロゴにされていたり、図案化されて登録されていることがありますね。そのようなケースは、ロゴや図案化された形状を画像として認識し、それのみを保護対象とします。つまり、第三者が、そのロゴや図案化された形状を使用しない限り、普通名称を普通に使用することはできるわけですね。

**6：日本の登録商標は、商標権者が識別力維持を怠った場合、当該商標は普通名称化されることもあります。シンガポールでも、普通名称化することはありますか？そうならないためには、商標権者は何をすべきでしょうか？実例があれば、教えてください。**

フェリシテ：リンさん、如何でしょうか？

シンガポール特許庁：はい、シンガポールにおける登録商標であったとしても、普通名称化の傾向が見られた場合には、当該登録は取り消されてしまいますね。登録商標が普通名称化したケ

ースではないですが、一例として、“コピティアム”の例を紹介したいと思います。皆さんもご存じかと思いますが、“コピティアム”というのは、コーヒーや伝統的な朝食を販売する店舗のことで、シンガポールでは至るところにあります。シンガポールにおけるフードコートチェーンである“コピティアム”が、商標として“コピティアム”を出願したのですが、“コピティアム”は普通名称であるとして出願が拒絶されたことは有名ですね。

フェリシテ：クオック弁護士は、如何でしょうか？

マークス&クラークス：シンガポールにおいて長い期間をかけて商標が普通名称化するリスクは起こり得ると考えます。よって、商標権者は、そうならないように、注意を払うことが必要ですね。

## 7：終わりに

フェリシテ：リンさん、クオック弁護士、ロング弁護士、貴重なお話ありがとうございました。みなさん、如何でしたでしょうか。シンガポールにおける商標出願の重要性を感じていただけたでしょうか。シンガポールでのビジネスを安心して進めるために、是非ともシンガポールでの商標登録出願をご検討ください。

### 執筆者氏名

奥 啓徳（おく よしのり）

### 経 歴

1974年、広島県生まれ。2000年東京工業大学大学院卒業、同年、松下電器産業株式会社（現、パナソニック株式会社）知的財産権部にて勤務開始。

2013年より現職。趣味はジョギング。広島東洋カープの熱狂的ファン。

## 食の発信拠点としての料理教室

— 外食文化が浸透し全く料理をしない人もいられる市場で、  
料理教室にできること —

ABC Cooking Studio Singapore Pte. Ltd.  
Director

柴田 倫孝

### 1. はじめに

「自分でつくることがこんなに楽しいことだと思わなかった。」「子どものために健康的な食事を手づくりしてあげたい。」こんな声を聞くと、私たちのやっていることが、少しは役に立っているのかとうれしく思うとともに、安堵の気持ちを覚える。

私たちが運営するABC Cooking Studioは、食の大切さや手づくりの楽しさを伝えることを第一に考え、初心者の方でも楽しみながら学べる料理・パン・ケーキの教室である。2015年4月、シンガポールの目抜き通りであるオーチャードロードのショッピングモールTakashimaya S.C.に、その東南アジア1号店、シンガポール1号店となるスタジオを開業した。350㎡ほどの空間に16の調理テーブルとダイニングスペースなどを備えた大型店で、アジア地域の旗艦店として位置づけている。

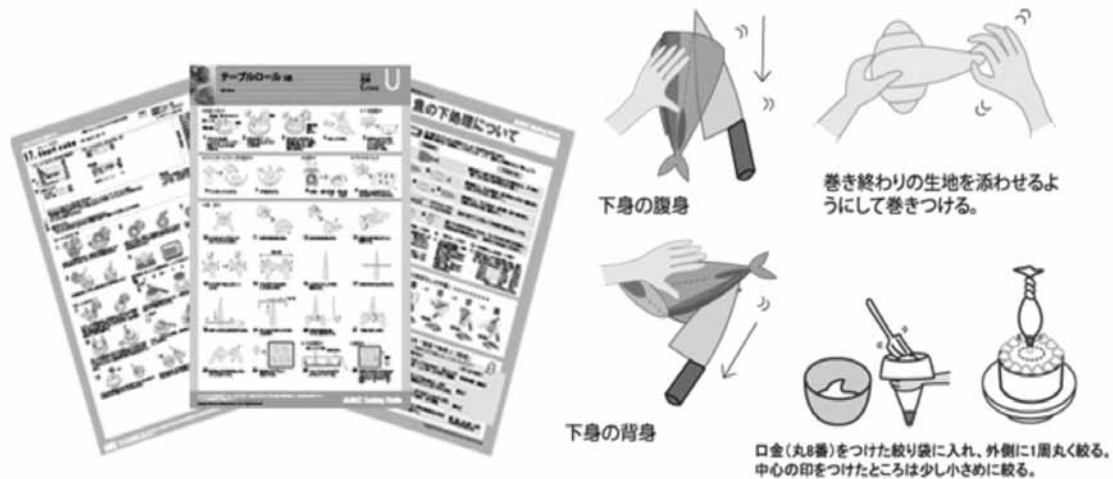
開業から3ヶ月が経過したところだが、すでに1,600名以上の会員の方が通われ、日によっては予約がとりにくい状況にもなっている。会員の95%以上がシンガポール人で、20～30歳代が約70%を占め、男性の方も通われている。レッスンでは、肉じゃがやかつ丼、オムライスなど広い意味での日本料理、かつ「自宅に戻っても作れるメニュー」を中心に紹介するなど、受講者が教室で習ったメニューを自宅でも作れるようにしている。

### 2. ABC Cooking Studioとは

ABC Cooking Studioという名に馴染みのない方も多くおられると思うので、簡単に概要をご紹介します。ABC Cooking Studioは、1985年の創業以来、日本国内で135店舗、日本国外では、このシンガポールをはじめ、中国、香港、台湾、



ABC Cooking Studio Takashimaya S.C. Studio



ABC Cooking Studioの特徴の一つであるオリジナルイラストレシピ

韓国の5つの国・地域に14店舗を展開しており、日本国内約28万人、日本国外約1万8000人の会員が在籍している。その店舗のほとんどは、ショッピングモールや百貨店などの商業施設内に立地し、レジャーとして、レクリエーションとしての料理教室を運営している。プロを養成するような料理の学校ではない、という意味もあり、私たちは、店舗のことを「School」ではなく「Studio(スタジオ)」と呼んでいる。(以下、店舗のことをスタジオと呼ぶ。)

先に述べたように、私たちは料理教室を通じて、「食の大切さ」、「食がもたらす喜び」を一人でも多くの人に伝えたい…また、料理教室にはそれができる、という考えのもと、日本国外で店舗展開し、「世界中に笑顔のあふれる食卓を」という企業理念の実現を目指している。しかしながら、日本の外に出ると、食、料理を取り巻く環境が日本のそれとは異なってくるのが実際である。

### 3. シンガポールの料理文化の現状

ここ、シンガポールでは、女性の社会進出を背景に外食文化が浸透している。そのため、シンガポール進出を計画している段階で、料理教室を開業するという話をすると、「シンガポールで料理教室ですか?」という、事業性に疑問を持つような

反応を多く受けた。フルタイムで共働きの夫婦が一般的で、子供や高齢者のいる世帯では外国人ヘルパーに料理を含めた家事を委託しているケースもある。「料理を全くしない」、「家のキッチンが新品同様」という声すら聞かれる。

社会事情を反映するように、シンガポールにおける外食の環境は充実している。24時間営業のホーカーセンターやフードコートなど手軽に食事ができる場所が多くある。また、外食店は、包材を用意し持ち帰りに対応しているところが大半であり、外で売られているものを自宅に持ち帰り、家族で食べるというのも一般的な光景だ。

当社がシンガポールでの料理教室の展開を検討しているとき、シンガポールでは、1週間当たりの外食回数が平均8回(昼・夜合計14回のうち)に上ると聞いていた。この数値は、日本人の平均外食回数が、月6.29回(日本の市場調査会社(株)クロス・マーケティングの調査、2013年9月)や月4.33回(株)リクルートライフスタイルの外食市場調査、2014年5月)と言われることからしても、高い外食率であることを示している。

外食文化の浸透度合いを、もう少し具体的な数値で見よう。日本では、世帯の消費支出に占める食料の比率は26.2%、外食の比率5.4%(総務省統計局、家計調査、2014年)であるところ、シンガポールでは、食料25.1%、外食

16.1% (Singapore, Department of Statistics, Household Expenditure Survey 2012/13) である。食料支出はほぼ同比率であるにも関わらず、外食支出の比率は大きく異なっている。この支出の傾向からも外食回数が多いと言ってよさそうである。

外食の比率が高いということ、つまりは家庭であまり料理をしないということである。こうなる事情は、女性の就業率の高さ以外にもあるのだろうか。シンガポールで仕事をするが多くなるにつれ、少しずつ見えてきたことがあった。そこには、シンガポールの住宅事情も大きく関係しているように思う。

土地が限られている上に人口が増加するというシンガポールでは、住宅を取得することはなかなか制約が多く、ハードルが高いものである。結婚前に個人が一人暮らしをするという発想はほぼ皆無で、結婚を機に自分が購入したHDB住宅へと実家から引っ越すのが通常のパターンようだ。日本では進学、就職を機に、実家を離れ一人暮らしをするケースも多くあるが、この一人暮らし経験の有無は、料理経験の有無にもつながっているようである。

以前、日本のABC Cooking Studioで行った会員属性の調査結果で、未婚実家暮らし、未婚一人暮らし、既婚の三分類で分けると、未婚実家暮らしの比率がもっとも高かった。数値の資料が今はなく、詳細を提示できないが、全体の4割強であったと記憶している。一人暮らしであれば、必然に駆られ最低限であったとしても料理をする機会もあろう。しかし、実家暮らしとなれば、自ら料理する機会は乏しくなる。そのため、意識して料理教室に通い始めるようになり、結果としてもっとも高い比率となっていた。加えて、家庭で親から子への食の継承がなされなくなってきたという、日本の社会の変容もその要因としてある。

この日本の状況から推察しても、若い時期の実家暮らしが一般的であるシンガポール人にとって、料理経験が乏しくなる、頻度が低くなるのが想像できる。

このようなシンガポールにおいて、はたして料

理教室が受け入れられるのか？ 私たちはこの根源的なチャレンジから始めなければならなかったが、柱として2つの事柄を打ち出した。

1つめは、これまでも事業の根幹としてきた、「食の大切さ」、「料理をつくる楽しみと喜び」を伝えること、そして、2つめは、「日本の食」の魅力を伝えることであった。この二つを、「料理する」、「手づくりする」という体験を通じて伝えていくのである。

#### 4. シンガポールにおける日本の食の受容

シンガポールでは、900店舗以上の日本食レストランがあるとされ、街を見渡せば日本語の看板がいくつも目に入ってくる。総花的な品揃えの店ばかりでなく、専門特化した店も多くなっており、また、行列のできる繁盛店も多く、日本の食が広く受け入れられていっていることがよくわかる。この受容度合の高さのおかげで、日本発の料理教室、日本料理、日本のパン・ケーキが学べる料理教室は、比較的好意的に見られたようだ。

さらには、日本の食に対する良いイメージだけではなく、シンガポールの消費者の目線が、食の安心・安全に向き、健康志向になっているという背景があり、「手づくり」、「自分でつくること」に興味を抱くようになってきているのではないかと感じる。

手づくりすれば、どのような材料を使うか、どう調理するか、どの程度の味付けにするか、などすべてを自分で選択することができる。これはつまり、手づくりするということは、自分の食を自分で選ぶということである。日本の料理は、使用品目の多さや、栄養素のバランスなどの点で、健康的な食と受け止められていることが、スタジオでお客様を迎えていて感じられる。安全、安心に加えて健康という良いイメージが定着し、日本の食は、高いポジションでのブランド価値を持っているようである。

この状況に加えて、楽しみながら気軽に学べる料理教室という、従来にはないコンセプトが、娯楽が少ないと言われるシンガポールで、新たなレクリエーションとして受け入れられつつあるように感じる。

## 5. 家事労働としての料理と楽しみ・ ストレス解消としての料理

料理は時間がかかるという理由で、外食で済ませたり、ヘルパーに委託したりといった状況が示すよう、シンガポールにおいては、料理はめんどくさい家事労働の一部と捉えられる傾向が強いようである。しかし、そう考えず、「楽しみ」や「ストレス解消」とポジティブに考える人もいる。まさにレクリエーションとしての料理教室の楽しみ方である。

「無心で料理をつくるのが息抜きになっている」と声を弾ませて語る受講者。ABC Cooking Studioでは、こうした「癒し」を求めて手づくりで夢中になる人も多く見られるのである。パンのレッスンでは、粉を一からこねて生地をつくるため、「パン生地のもちもちとした感触が触れていてとても気持ちがいい」という声や、「体を大きく使ってこねる作業をしていると気分がすっきりする」といった声が聞かれる。

また、料理はクリエイティブな行為でもある。触って食べ頃かどうかを判断する、目で見て材料の鮮度、良し悪しを判断する、香りを嗅ぎ、音を聞いて火の通り具合を把握する、味をみて仕上げる、などなど、調理の過程において五感をフルに使うのである。複数の要素の組み合わせにより、いかようにも変化するのも料理の魅力であろう。

私たちは、レッスンを通じて、この料理の魅力、楽しさに気づいてもらうことに励んでいるのであるが、現在の入会者数の推移や、予約が取りづらくなる状況を見る限り、日本同様、シンガポールにおいてもその価値は伝わっていると感じている。やりたくない作業には時間をかけたくないが、楽しい時間はいつまでも過ごしていきたい、そう感じってくれる仲間がこのシンガポールにも確実に増えていっている。

健康管理や節約、趣味など、料理をする理由は人それぞれにあるであろう。料理はまったくしない、包丁すら握ったことがないというシンガポール人もまだまだ多いであろうが、料理教室の地道な活動で、料理話に花を咲かせる人が増えてくるかもしれないと密かな期待を持つのである。

## 6. 日本の食を発信するプラットフォーム としての料理教室

これまで述べてきたように、ABC Cooking Studioでは、「料理をつくる楽しみと喜び」を伝えることで、「学ぶ」だけではない料理教室の価値を訴え、それにより支持を得てきた。これに加えて、日本国外のスタジオでは、楽しみだけでは終わらない、もう一つの発信をしていっている。

それは、料理教室を通じて「日本の『食』を発信」していくことだ。

シンガポール1号店のグランドオープンに先立って行われたオープングレセプションでは、日本の食の発信拠点としての機能を一部ご紹介できたように思う。日本の農林中央金庫、全国農業協同組合連合会(JA全農)の支援のもと、新鮮な野菜・果物が日本からスタジオに届けられた。レセプションパーティ参加者には、それらを使ったオリジナルレシピでのコールドプレスジュースが提供され、新鮮な野菜や果物をそのままお土産としてお持ち帰りいただいた。「日本の食を発信するプラットフォームとしての料理教室」という考えに賛同いただき、日本産農産物のおいしさを伝えることを目的とした取り組みである。



オープニングレセプションに合わせて届けられた日本産野菜

料理教室には、料理ができないから通われている方が多い。その料理ができない方は、材料の選び方、調理道具の選び方もまた十分にはわからないという場合が多い。そういうフレッシュな状態であるからこそ、レッスンを通じて、使用食材のおいしさや道具の使いやすさを知った受講者は、次に作る際には同じ食材、道具を求めるといった傾向が強く表れるのである。

また、日本の質のよい調理器具類を受講者に紹介しつつ調理で用いることで、その道具を実際に体験できる場となり、料理教室は体験型ショールームともなる。

これは、従来の商品展示会や小売店でのプロモーションとは全く異なる、料理教室ならではの、体験型、体感型のPR手法となる。実際、受講者の方々には、使っている日本産食材が販売されている場所を聞かれたり、日本製の調理器具類の購入の依頼をいただくという状況が発生している。

日本の食品については、外食での日本食の浸透を追いかけるように、食品小売市場においても日本食品の普及が進んでおり、大手スーパーマーケットでも店内に「Japanese Food」の棚を設ける店舗が増えている。しかしながら、日本食は、外食では存在感は大きいものの、日本からの食品輸入量のシェアはわずか2%ほどにとどまっているのが現状である。増加傾向にはあるものの、シェアが低い要因には、日本食材の食べ方、調理法が理解されていないということが挙げられよう。レッスンを通じて、具体的な調理法を紹介しながら日本の食を発信していき、そのプレゼンスが上がっていくことを期待したい。

そうすることで、新たな需要の創出、日本国内への波及効果も期待できよう。料理教室が、ショーケースとして機能し、オールジャパンの応援団になることがあり得ると期待している。

## 7. 最後に

以上、シンガポールにおいて手づくりすることがどう受け入れられていっているか、料理教室において日本の食を広めるべくいかに取り組んでいるかということをご紹介させていただいた。食は、人間からは切っても切り離せない必須のものであり、その食の文化を日本国外に発信していくことは、世界における日本全体の存在感を高めることにも貢献するものと思われる。

私たちは、微力ながら、料理教室を通じて「日本の『食』の発信」の一部分でも担えるよう、シンガポールにおいて笑顔のあふれる食卓を増やしていくことに励んでいきたい。

そして、世界中に笑顔のあふれる食卓が広がっていくことを願ってやまない。

### 執筆者氏名

柴田 倫孝（しばた みちたか）

### 経歴

1998年神戸大学法学部卒業。商業施設・店舗の企画業務、飲食店運営などに携わり、2015年より㈱ABC Cooking Studioにて勤務開始。現在、ABC Cooking Studioの海外展開を担当。

**シンガポールの労働市場と雇用の状況**

Find Recruit Pte Ltd

Managing Director

荒屋 貴



先ごろシンガポールの複数のマスコミで、まもなく解散総選挙が行われると報道されました。

2012年の総選挙で40%の票を野党に取られて危機感を持った政権政党PAPはその後、国民の信頼と票を勝ち取るために3つの公約をしました。それは、国民の通勤に大きな役割を果たすMRT鉄道など交通網の整備、高騰した不動産価格の調整、そして増えすぎた外国人労働者数の調整です。政府はこれらの公約について、これまではほぼ目標を達成しています。そして、今年は建国の父リークアンユー氏が逝去され、追悼式では国民が10時間の行列を待って棺に黙祷を捧げるなど、政府への求心力が強まりました。このような条件が整ったのを見計らって解散を実施することは大変理に適っています。

解散の時期としては8月中旬の建国記念日前後、年末、来年中旬などと予測されています。6月初旬に人材開発相が「外国人労働者雇用規制を緩めることはない」と発言しましたが、解散総選挙を睨んだ政治的な配慮が伺えます。資源が無いシンガポールは、自国民と優秀な外国人を活用して国家を発展させてきました。人的資源こそがこの国を支える活力だからです。いかに選挙対策とはいえ、建国以来の発展原則を否定していつまでも外国人労働者の雇用規制を続けることは労働需給を逼迫させ、産業界に損失を与えることにつながります。近年台頭するタイとの外資誘致競争などに不利になる公算も出てきます。このような状況から、解散総選挙後は内向き志向から外向き志向戦略へのシフトがあるでしょう。建国以来の発展原則に回帰して、雇用規制が緩和されるものと思われる。

以下、MOM(シンガポール人材開発省)の統計による現在の労働市場の状況を見ていきましょう。

**【雇用総数】**

2015年3月現在の雇用総数は361万7800件でした。なお、14年3月は351万8700件、同12月は362万3900件となっていました。

また、2014年12月の時点における外国人雇用総数は135万5700件で、メイドを除くと113万3200件でした。外国人メイドを除くすべての雇用(シンガポール国民・PRを含む)のうち、ちょうど3分の2(66.7%)がローカル(シンガポール国民とPR)で3分の1が外国人、という割合です。

**【2015年第1四半期の雇用数増減】**

今年第1四半期(1月～3月)に6100件の減少を記録し、約5年間にわたる連続増加記録がストップしました。その原因についてMOMは「季節的な要因による減少と、比較的景気の良くない業界における雇用増がさらに減速してきたことによる」としています。業種別の内訳は、サービス業+4300件、建設業-3600件、製造業-6900件などとなっています。

**【2014年の雇用数増減】**

2014年(通年)の雇用数は対前年比+3.7%(+13万0100件)でした。13年の+13万6200件(対前年比+4.1%)よりも伸びが鈍ってきた形ですが、これは外国人(PRを除く)の雇用の伸びがさらに減速したためです。2年連

続で、外国人よりもローカル(シンガポール国民およびPR)の増加幅のほうが大きくなりました。業種別の増減は、サービス業+11万9700件(外国人メイドを除くと+11万1700件)、建設業+1万4300件、製造業-4400件となっています。

なお、ローカル(シンガポール国民およびPR)の雇用数変動(対前年比)は2013年が+8万2900件(+4.0%)、14年が+9万6000件(+4.4%)であったのに対し、外国人(PRを除く)の場合は13年が+5万3300件(+4.2%)、14年が+3万4000件(+2.6%)となっており、外国人の雇用の伸びにブレーキがかかってきたことがわかります。

### 【失業率と失業者数】

2014年12月の失業率(季節調整値)は1.9%で、15年3月は1.8%でした。シンガポール国民とPRに限定すると、14年12月が2.7%で15年3月は2.5%となっています。また、シンガポール国民のみの場合、14年12月が2.7%、15年3月は2.6%でした。

また失業者数は、2014年12月の時点では51200人(シンガポール国民とPR)、43700人(シンガポール国民のみ)で、15年3月には54500人(シンガポール国民とPR)、47800人(シンガポール国民のみ)となっています。

### 【リストラと辞職】

2014年第1四半期(1月～3月)には3110件だったリストラが、15年第1四半期には3500件へと増加しました。なお、14年第4四半期(10～12月)は3910件でした。

年間リストラ件数は、リーマンショックの2008年(16880件)、09年(23430件)から一時は9900件(11年)まで減少したものの、その後また増加に転じ、14年は12930件となりました。

辞職率は2014年第1四半期以降1.7%～2.2%の間で

推移し、15年第1四半期は1.9%でした。

### 【求人数と求人倍率】

求人数は、2014年3月が60500件、15年3月は63700件でした。求人倍率(季節調整値)は14年3月が1.34、15年3月が1.37でした。

### 【賃金】

フルタイム勤務のシンガポール国民の平均月間総収入(中央値)は、CPF企業負担分を含む場合、2012年が3248ドル、13年が3480ドル、14年は3566ドルでした。また、CPF企業負担分を除くと、12年が2925ドル、13年は3052ドル、14年が3179ドルとなっていました。

### 【勤務時間と残業時間】

2014年3月から15年3月までの四半期ごとの統計によると、平均週間勤務時間は45.6～46.1時間、平均週間残業時間は3.4～3.8時間の間で推移しています。

### 【大学新卒者の給与額】

教育省(MOE)によると、2014年の国立大学卒業生(専攻別)の平均給与額(基本給)は以下のようになりました。(給与額の大きいものから順に)

#### 1. シンガポール国立大学(NUS)

法学(優等)	5027ドル
内科学および外科学	4404ドル
建築学	4290ドル
歯学	4054ドル
経営学(優等)	3979ドル
コンピュータ科学	3729ドル
情報システム	3684ドル
コンピュータ工学(工学部)	3674ドル
産業システム工学	3591ドル
薬学(優等)	3467ドル



エンジニアリング科学	3375ドル	数学および経済学	3155ドル
会計学(優等)	3350ドル	材料工学	3145ドル
電気工学	3306ドル	英語学	3137ドル
化学工学	3277ドル	土木工学	3122ドル
環境工学	3250ドル	環境工学	3121ドル
経営学	3234ドル	生物科学	3083ドル
一般理系(優等)	3224ドル	スポーツ科学および管理	3076ドル
土木工学	3212ドル	言語学および多言語科学	3066ドル
社会科学	3192ドル	物理学・応用物理学	3034ドル
Eコマース	3183ドル	数学	3022ドル
機械工学	3160ドル	化学および生化学	3006ドル
一般文系(優等)	3141ドル	社会学	3002ドル
看護学(優等)	3123ドル	生物工学	2998ドル
通信・メディア(IT)	3107ドル	バイオメディカル科学(漢方医学)	2974ドル
プロジェクトおよび施設管理	3089ドル	会計学(3年特修)	2981ドル
材料科学・工学	3054ドル	中国語学	2927ドル
看護学	2976ドル	コミュニケーション学	2891ドル
バイオメディカル工学	2966ドル	芸術・デザイン・メディア	2761ドル
不動産	2931ドル		
会計学	2836ドル	3. シンガポール経営管理大学(SMU)	
応用科学(優等)	2760ドル	法学(優等)	5089ドル
一般文系	2719ドル	法学	4932ドル
工業デザイン	2600ドル	情報システム管理(優等)	4057ドル
2. 南洋工科大学(NTU)		経営学(優等)	4019ドル
航空宇宙工学	3715ドル	会計学(優等)	3871ドル
会計・ビジネス	3539ドル	経済学(優等)	3815ドル
コンピュータ工学	3423ドル	経営学	3630ドル
ビジネス・コンピューティング	3398ドル	経済学	3525ドル
文系(教育)	3388ドル	情報システム管理	3431ドル
理系(教育)	3358ドル	会計学	3375ドル
化学生分子工学	3296ドル	社会科学(優等)	3331ドル
コンピュータ科学	3269ドル	社会科学	2981ドル
電気電子工学	3241ドル		
ビジネス(3年特修)	3231ドル		
心理学	3197ドル		
情報工学とメディア	3185ドル		
経済学	3183ドル		
海事学	3163ドル		
機械工学	3161ドル		

## 【就業パス】

現在、EP(エンプロイメントパス)の取得が厳しい中で、PR(永住権)やDP(ディペンダントパス= EP等保持者の家族パス)を持つ日本人を、現地採用正社員やパートタイムの庶務スタッフなどとして雇用したいという日系企業が多くなっています。

昨今ではPRの取得も厳しくなっており、すでにPRを持つ日本人求職者は在星歴10年以上の40~50代の方が大半です。一方でDP保持者は、現地採用社員の配偶者が多く、年齢層も20代前半から50代までと幅広く広がっています。子供がいてもフレキシブルに勤務可能な求人案件には、英語の堪能なDP保持者が多く集まる傾向があります。PRやDP保持者の雇用は、英語力・勤務日・勤務時間・年齢などの企業ニーズと候補者がいかにマッチするかにかかっています。

現在の就業パス(いわゆる労働ビザ)制度の概略は以下のとおりです。

### 1. エンプロイメントパス(EP)

EPは、管理職(managerial)、準管理職(executive)および専門職(professional)を対象とするワークパスです。

従業員がEPを取得するためには、月額固定給(基本給および支給額の変動しない手当)が3300シンガポールドル以上であること及び「良い大学」を卒業していることが求められ、さらに、新卒や第二新卒ではない場合は、年齢に応じた業務経験および(より高い)給与額、能力などが求められます。なお「良い大学」とは、世界および国内の大学ランキング等の順位、同校出身者の過去の就業歴、入学基準などを基準に勘案することとされています。ただしそれらの条件を満たさない場合でも、顕著な実績や技術を持つ人材については、MOM(人材開発省)の裁量によりEPが発給されるケースもあります。

EP保持者の月額固定給が8000ドル以上の場合には、その配偶者および21歳以下の未婚の子(養子を含む)が被扶養者パス(Dependant's Pass)を申請できるほか、その両親、内縁の配偶者、障害を持つ22歳以

上の子、21歳以下の義理の子(未婚)が長期滞在パス(Long Term Visit Pass)を申請できます。月額固定給が4000ドル以上8000ドル未満の場合もほぼ同様ですが、EP保持者の「両親」は長期滞在パスを申請することができません。月額固定給が4000ドルに満たない場合は、家族を帯同するためのパスを申請することはできません。

なお、2014年8月以降、EP発給の申請をする場合は、シンガポール政府の設置するオンライン・ジョブバンクに、あらかじめその仕事の求人広告を掲出しておくことが義務付けられました。掲出期間は2週間以上で、未掲出のポストについてはEPの申請ができません。従業員25人以下の企業および月額固定給1万2000ドル以上の求人については、求人広告の掲載が免除されます。

同年から施行されたシンガポール政府の「Fair Consideration Framework(公正な採用選考の枠組)」では、新しく管理職(マネジャー等)、準管理職(エグゼクティブ等)、専門職などの採用を行う場合、まずシンガポール国民の雇用を考慮し、適した人材が見つからない場合に限り外国人(EP保持者)を雇用すべき、とされています。

また、同業他社と比べて管理職・準管理職・専門職などに就くシンガポール国民の割合が著しく低い企業、人事に関する差別的慣行(国籍等)について複数の苦情が寄せられている企業などについては、国籍情報の入った組織図・社員名簿、人事慣行改善プラン等を政府に提出するよう求められる場合があります。

### 2. Sパス

Sパスは、月額固定給2200ドル以上の外国人を対象とするワークパスです。短大卒レベル(Diploma)以上の学歴、または就こうとする業務に関する1年以上の技術教育(全日制)を修了してcertificateを得ていることが求められ、さらに、年齢に応じた(より高い)給与額や業務経験も求められます。

Sパス保持者の雇用については、全従業員数に占

めるSパス保持者の割合の上限(Quota)と、Sパス保持者を雇用する企業が負担すべき人头税(Levy)、企業の負担によりSパス保持者を加入させるべき医療保険などについての定めがあります。

企業が雇用できるSパス保持者の人数の上限は、サービス業においては全従業員数の15%まで、その他の業種では20%までとされています。なお、EP保持者と、月額固定給が1000ドル未満(パートタイム勤務の場合は500ドル未満)のシンガポール国民および永住権保持者(PR)は「全従業員数」に含まれません。また、パートタイム勤務者は0.5人として計算します。

なお、Sパス保持者1人につき企業が納めるべき人头税(Levy)は、全従業員数の10%以下の人数については300ドル、それを超える部分は400ドルとなっています。

また、月額固定給が4000ドル以上のSパス保持者については、配偶者および21歳以下の未婚の子を帯同するための被扶養者パスを申請することができます。

### 3. ワークパーミット(WP)

WPは16歳以上50歳未満(マレーシア人は58歳未満)の外国人を対象とする就業パスで、最低給与額は決められていませんが、業種によって雇うことのできる従業員の国籍が決まっています。

WP保持者を雇用する企業には、以下のことが義務付けられます。

政府に申告した通りの月額固定給を支給すること。毎月、WP保持者1人あたり250～750ドルの人頭税(Levy)を納めること。健康診断を受けさせること。WPに記載された業務以外の仕事をさせないこと。雇用関連の問題が生じた場合、解決のための便宜を図ること。労働災害補償保険に加入させること。安全オリエンテーションコースに参加させること(建設業)。帰国費用を負担すること。適切な住居を提供すること。

またマレーシア人以外の外国人を雇用する場合、本人がシンガポールに到着する前に企業は5000ドルの保証金を政府に納める必要があります。

サービス業の場合、WP保持者とSパス保持者を合わせた人数が全従業員数の40%以下でなくてはなりません。

サービス業におけるWP保持者1人あたりの人頭税(Levy)	
全従業員の10%以下の部分	300ドル(熟練)／400ドル(非熟練)
10～25%の部分	400ドル(熟練)／500ドル(非熟練)
25%を超える部分	600ドル

製造業の場合、WP保持者とSパス保持者を合わせた人数が全従業員数の60%以下でなくてはなりません。

製造業におけるWP保持者1人あたりの人頭税(Levy)	
全従業員の25%以下の部分	250ドル(熟練)／350ドル(非熟練)
20～50%の部分	350ドル(熟練)／450ドル(非熟練)
50%を超える部分	550ドル

建設業では、シンガポール国民またはPR(フルタイム勤務)を1人雇用することにより、WP保持者を7人まで雇用できます。

建設業におけるWP保持者1人あたりの人頭税(Levy)	
MYEカテゴリー	300ドル(熟練)／450ドル(非熟練)
MYE免除カテゴリー	600ドル(熟練)／750ドル(非熟練)

プロセス工業においても、シンガポール国民またはPR(フルタイム勤務)を1人雇用することにより、WP保持者を7人まで雇用できます。

プロセス産業におけるWP保持者1人あたりの人頭税(Levy)	
MYEカテゴリー	250ドル(熟練)／350ドル(非熟練)
MYE免除カテゴリー	550ドル

造船・船舶修理業では、シンガポール国民またはPR(フルタイム勤務)を1人雇用することにより、WP保持者を5人まで雇用できます。

造船・船舶修理業におけるWP保持者1人あたりの人頭税(Levy)	
すべてのWP保持者	250ドル(熟練)／350ドル(非熟練)

#### 執筆者氏名

荒屋 貴 (あらや たかし)

#### 経 歴

ファインドリクルート代表取締役

1994年より、テンプスタッフ株式会社の全アジア拠点の立ち上げを実施。

シンガポール法人社長兼アジア事業統括本部長を歴任。

2007年から、人材紹介業のノウハウを活かしシンガポールにて独立。

2008年より、雇用問題専門家の立場から、シンガポールJCCI賃金調査委員として各種雇用問題の相談に応じている。

現在はファインドリクルート社の代表取締役として、シンガポールに特化した人材紹介業を行っている。

### シンガポールから見たアフリカ

Portek International Pte Ltd

CEO

大森 孝生



#### 1. シンガポールが国策として進める

##### インフラ輸出

アジアと欧州を繋ぐ貿易航路に位置するシンガポールは、港湾・物流と関連する産業を軸に都市国家として発展してきた。2015年でやっと建国50年を迎えるシンガポールであるが、近隣の東南アジア諸国の物流・金融・商流の機能を担い、大手企業の地域本社機能を集中することによって、成長を続けてきた。これら商業活動を活性化するためにやるべき事が民営化された事業体等から吸い上げられ、100名弱の国会議員やコミッティの中で迅速に法制化準備がなされていく。国全体の動きの速さと実利に基づく法制度の整備の迅速さは、シンガポールならではの。

港の効率化に必要な周辺インフラの整備、通関業務を簡素化する諸制度、港湾で働く人たちの労働許可要件、港のユーザーである船の運航、登録・船籍管理、燃料などのサプライなど、これらの周辺産業がシンガポールの港湾運営とそこに寄港する船会社の効率的な船舶オペレーションを支えている。そのシンガポールの港湾開発の機能は、1990年代に港湾政策を担うMPAと港湾運営およびその海外への進出を推し進めるPSAに分離され、PSAは海外拠点での港湾運営を積極的に進めている。国が発行する通貨にコンテナターミナルの岸壁で荷揚げを行うガントリークレーンとコンテナ船が刻印されているのはシンガポールぐらいではないだろうか。

【シンガポールで流通している50セント硬貨】



出典：[http://www.mas.gov.sg/currency/circulation%20currency/coins.aspx#pagecontent\\_0\\_currency\\_repeater\\_carousel\\_1\\_0\\_0\\_details\\_repeater\\_0\\_dialog\\_4](http://www.mas.gov.sg/currency/circulation%20currency/coins.aspx#pagecontent_0_currency_repeater_carousel_1_0_0_details_repeater_0_dialog_4)

ルワンダ等アフリカの途上国に対しては同国の政府から政府機関に研修員を受け入れ、行政システムの紹介を行っている。その結果、受け入れた人材にシンガポールの制度・企業に対するファンになってもらい、都市設計や将来の事業投資およびインフラ輸出で機能を発揮。例えば、都市計画・設計機能を担ってきたSurbanaは、ルワンダ首都圏(キガリ市)の高低差のある土地の有効利用を目的とし、区画整理・産業集積(工場立地や商業地の集約)などの都市設計業務を受託。

行政システムについてはITを活用しながら効率化を続けているがCrimson Logisticという企業体を通じ、アフリカのガーナ、マダガスカル、モーリシャス、モザンビーク等に電子化サービスを展開。

シンガポールの発展の力になった諸制度や行政システムを海外に提供すると共に、各インフラの運営事業体を通じて国民の資産をいかにValue Upするかを徹底している。

## 2. Portek International

2015年6月末まで、シンガポールの港湾運営、港湾機器の改修・移設などのエンジニアリング事業を行うPortek Internationalに出向、同社は世界中の国々でコンテナターミナルの荷役機器の修理・移設を行うと共に、アフリカ大陸・地中海・インドネシア・バルト海での港湾運営を行っている。

Portekは、シンガポール大学にて機械工学を学んだひとりのマレーシア出身の技術者によって、1988年に設立された。当初は、シンガポール港で使う港湾クレーンの部品交換や老朽化したクレーンの海外への移設などを行っていた。その業務の中で、コンテナターミナルの主要な投資項目であるクレーンの稼働率を上げるにはどうすべきか、クレーンの配置をどのようにすれば港全体の作業効率が上がるのかといった、ノウハウが蓄積されてきた。1990年代末、インドネシアの港でのクレーンのオペレーションと補修の仕事を受託し、一部港湾の運営を開始。2004年には、一気にアジアから飛び出し、アフリカ/アルジェリアにある港の運営を受託。

現在では、インドネシア・ルワンダ・ガボン・アルジェリア・マルタ・ラトビアにて、コンテナや多目的な貨物を扱う港湾や内陸コンテナターミナルを運営している。クレーンを扱うエンジニアリング部隊は、ディーゼル駆動を電動モーターに取り換えることによって環境に配慮しながらクレーンの自動化を受託したり、船の衝突や台風で傾いたりした場合のクレーンの修理を目的に、世界中の港を回っている。

### 【エンジニアリング事業概況】



2004年にPortekとして最初の長期港湾運営事業契約を締結したのは、アルジェリアのベジャイア港。有史以来地中海の貿易拠点として栄え、フィボナッチ数列を紹介する算術の書が完成した場所である。後背地の精糖工場からのアフリカ・中東地域向けの砂糖の輸出も急増しているこの地域には、アルジェリアで最も歴史がある大学があり、そのまわりのカフェには学生が溢れ、活気に満ちている。

2004年当時のアルジェリアでは岸壁に大型クレーンを敷設していない港が多く、船についている小型のクレーンを使っての作業であった為、非常に効率が悪かった。機械工学出身の創業者及び若い技術陣、Portekに勤務していたアルジェリア系米国人、フランス語を話す銀行出身シンガポール人がタッグを組み、現地港湾局が保有する在来岸壁にコンテナクレーンを置くレールをすばやく敷設。世界各地の港で港湾機械の修理を行っていた実績から、アルジェリアの港に出来るだけ早く安く移設できるクレーンを探し出し、岸壁の改修工事開始から約9ヶ月でコンテナターミナルの運営を開始した。

## 【現在のアルジェリア・ベジャイア港の状況】



巨大な荷役機械を、一人だけで操作する熟練オペレーター。積みこまれるコンテナが様々な色で表示されたモニターを、次から次へと処理してゆく職員。荷役機械の稼働時間を管理して将来に必要な部品の計画を立てる技術者。開業当時の2007年は、たった数千のコンテナ取り扱い本数しかなかったのが、2012年の秋には累計で百万本を突破、昨今は年間24万本の取り扱いを予想している。

10名ほどの幹部職員や従業員代表と話をする、会社間での横の繋がりを活性化したいなどの意見と共に、人事担当の女性から「コンテナ本数の伸びと共に従業員数も増加し、地元の雇用が増え、同地の人気企業の一つになっていることを誇りに思う。」とのコメントがあった。従業員の顔には、毎年取り扱い数量が増え続けている港湾を、しっかり運営しているという自信が溢れていた。

荷役機械を持ち込んで港の稼働効率をあげると、コンテナの港内における滞留時間が減る。その結果、貨物のコンテナ化が促進される結果となり、船会社の寄港本船も大型化が進み、コンテナ当たりの物流費が安くなる。港湾や空港のような物流インフラは、地域経済の発展を支える鍵である。

その他のアフリカ拠点として、ルワンダでは内陸の物流拠点であり1960年代に設立された農産品備蓄倉庫が前身の物流会社を2010年に買収、

ガボンでは首都圏唯一の港湾及び油田開発で発展した都市の玄関2箇所で、港の設備管理・増強等の業務を、現地の港湾局から受託している。

### 3. 多拠点の会社管理

Portekが操業若しくは運営・管理を行う事業体は、アフリカ3拠点(アルジェリア・ガボン・ルワンダ)、ヨーロッパ2拠点(ラトビア・マルタ)。アジアでは、シンガポール本社ほか、マレーシア・香港・インドネシア・フィリピンに拠点が存在する。

ヨーロッパのラトビアでは昨年までLatzという現地通貨であったが今年からユーロに統一。その他Central African Franc、Algerian Dinar、Rwandan Franc等のアフリカ通貨やIndonesian Rupia等のアジア通貨あり。グループ全体の連結決算はシンガポールドルであり、損益・資産管理や資金調達全てに為替が絡んでくる。アフリカ各国の通貨は粗ユーロに連動するが、過去一年シンガポールドルはユーロに対して15%高くなり、その前年1年間はシンガポールドルが10%安。グループ会社によって、ユーロ連動通貨(e.x. Central African Franc)等異なる通貨で決算が行われる。そのため、それぞれの為替がどのように収益構造に影響するか、常に気を配る必要がある。また、その影響をできるだけ少なくするために、入る外貨と出て行く外貨のバランス調整の必要も生じてくる。更に連結会計作業では、各国の決算・税務申告で必要となる各国会計基準で作られた決算報告を、シンガポール・国際会計基準に組み替えるという作業も必要となる。

又、クレーンの修理の依頼が世界中からあり、出張精算通貨だけでも30種類を超える。シンガポールでは、税制メリットなどの供与等により地域統括会社の誘致を行っているが、地域統括として多通貨投資先の連結決算や業績把握を行える財経人材は十分ではない。また、シンガポールは行政システムが非常にシンプルである一方で、投資先の各国では納税・許認可・労働許可の申請など

多層の行政に跨る場合が多い。効率化された行政システムに慣れたシンガポール人にとって、複雑な行政システムの中で運営される港湾関連行政や通関手続きには当初抵抗があったようだ。

グループ社員数は約2200名、そのうち約1/3がインドネシア人、約1/3がフランス語圏の人材。シンガポールの本社では、シンガポール・日本・中国・ミャンマー・マレーシア・オーストラリア・アルジェリアと、社員の国籍は多岐にわたる。例えばアルジェリア事業体の共通言語はフランス語であるが、行政システムや裁判・訴訟制度は基本的にアラブ語で記録され、シンガポールの本社には海外の子会社から異動してきたフランス語・アラブ語を読み書き話す人材が現地企業の財務管理機能の一部を担いつつ、本社管理部門がグループ全体の規程・コンプライアンス・安全基準整備・人事制度設計を行っている。

人材開発、特に優秀な人材の登用・育成に関する制度設計は、各国ごとに異なる教育制度、生活水準、文化・生活環境等を理解し、中期的な観点から運用基準を整備・統一していく必要あり、非常に難しい課題である。

#### 4. 結び

シンガポールからアフリカの港湾を見るには、時差・為替・言葉の問題など物理的な距離以外の障害もあり、例えば中東のドバイに統括拠点を置くという案もある。しかしながら、世界でも1-2を争うコンテナ取扱数量を持ち、積極的に技術導入を進めるシンガポールに於いては、世界中から船舶保有・運航・港湾運営・機器導入などの人材・技術が集積してくることもあり、シンガポールから港湾事業を統括するメリットはそこにある。

Portek本社の社員食堂の壁には、コンテナターミナルと、アフリカの人たちが食事をし、物を作り、働く様子が、描かれている。港の効率が上がり、人々の生活を支える物資の輸入コス

トが下がり、現地生産品の競争力が上がる。港で働く人たちだけではなく、近隣で働く人たちの生活を支えるという社会的な意義の大きい事業である。Portekの価値観(Values)として、Integrity、Foresight、Excellence、Community & ‘Can-do’ Spiritの五つを謳っているが、その中でもCommunity (Build a symbiotic relationship with the communities in which we operate by sharing our successes with them) は重要な価値観の一つである。

技術革新や人材をさらに磨き、技術や才能をこれから発展していく国に活用していく目的で機能と人材の充実を進めるシンガポール。

複雑な行政システムや法制度の中で運営されるアフリカや海外の事業体の管理を行うPortekにおいて、徹底的な効率化を求めるシンガポール人と、きめ細かく綿密な調査をベースに、着実な案件評価を行う日本企業の人材は(物事を決める事が遅いと揶揄される事が多いも)、シンガポール企業が海外に進出し事業を行うに於いては実に良い補完関係にあると実感している。

港湾機能を最大限活用する事で商流・物流・決済のハブとして成長してきたシンガポールは今年建国50年を迎える。Portekが運営する港、その港のある地域・街・国が、シンガポールのようにますます発展する事を願っている。

#### 執筆者氏名

大森 孝生 (おもり たかお)

#### 経 歴

1962年生まれ。

1985年三井物産株式会社入社。

1990年代にシンガポール船会社Neptune Orient Linesと共同で越コンテナターミナル事業会社の設立に携わる。

2011年11月からPortek International Pte Ltd のCEOを勤める。

(現在は三井物産プロジェクト本部勤務)

# JCCI 7月イベント写真

6月24日

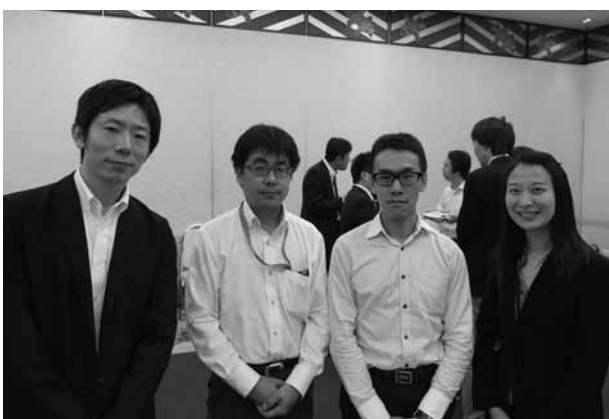
2015年JCCI  
貸金調査結果報告会



7月1日

4部会主催講演会  
(第3工業、金融・保険、貿易・運輸・通信)

“Cyber Security” - from Helpdesk concerns  
to Board Room concerns -





7月10日

会員勉強会  
「Understand the True Heart of Japanese Manager」



7月11日

貿易、運輸・通信部会  
懇親ゴルフ



7月14日

理事会



理事会の様子



住友エレクトリック オートモーティブプロダクツ 白川 敏美様 ご挨拶



シンガポール味の素 石井 計多様 ご挨拶

7月14日

会員講演会  
「駐在員の為のライフプランニング  
と考えておきたい相続対策」



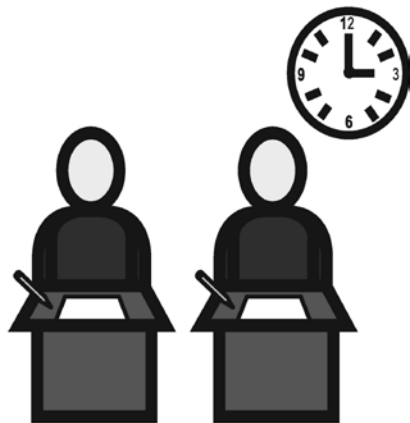
7月22日

建設部会  
「イーシュン病院新築工事」  
現場見学会



7月23日

会員勉強会  
半日で分かる!シンガポールにおける  
採用の手続き&従業員税務の基礎  
「まるわかり」講座



7月25日

金融・保険部会  
懇親ゴルフ



## 第539回理事会 議事録

日時：2015年5月12日（火） 12：15～13：00

場所：日本人会 2階 ボールルーム

出席者：大谷会頭、稲垣、関、上田副会頭、岡田、大野運営担当理事、富田、遊口、赤松、高橋（正）、出口、園部、高橋（健）、萩原、江川、工藤、加藤、松浦、小澤理事、林、今井監事、堤、多胡、長谷部参与、長尾事務局長 計25名

大谷会頭が議長となって開会した。

### 議 事：

#### 1. 前回（第538回）議事録承認

大谷会頭が前回（第538回）の議事録について諮ったところ、異議なく承認された。

#### 2. 審議事項

##### （1）理事の帰国・異動等に伴う後任の選出について

福永理事（富士通アジア）の帰国に伴う後任理事として、同社の遊口 証（ゆぐち あかし）氏が着任することが諮られ、異議なく承認された。

##### （2）JCCI基金事業報告、2013年決算、2014年予算について

長尾事務局長より基金事業報告、2014年決算、2015年予算について説明があった。予算については、募金目標を昨年同様45万ドルとし、寄付先については審査を十分に行い、芸術、文化、スポーツ、教育という基金の基本方針に沿った先を選別することが説明された。

##### （3）「志の輔らくごin Singapore」への後援名義付与について

長尾事務局長より、「志の輔らくごin Singapore」への後援名義付与について説明があった。同イベントはシンガポール富山県人会主催により、6年連続で開催されており、今回が7回目となる。開催主旨、予算案などが説明され、その後改めて審議を諮ったところ、異議なく承認された。

##### （4）入退会について

長尾事務局長より、3法人会員、3個人会員の入会申請、1法人会員、2個人会員の退会申請があった旨説明され、諮られたところ異議なく承認された。これにより会員数は、法人会員737社、個人会員95名、計832会員となった。

#### 3. 報告事項

##### （1）会頭報告、最近および今後の主要行事・会合について

大谷会頭から以下の事業、会合等の報告があった。

- ・各部会において部会総会が順次開催された。
- ・5/4、木村太郎総理大臣補佐官との懇談会が開催された。
- ・5/14、インドネシア海事大臣とのラウンドテーブルが開催される予定。

##### （2）部会・委員会からの報告

- ・大谷会頭より2015年度各部会長、委員会理事職務分担が決定した旨報告があった。ただし、建設部会長については、建設部会総会が当理事会後に開催されるため、6月の理事会で発表される旨補足があった。
- ・長尾事務局長より、2015年の賃金調査についての現状報告に加え、更なる調査協力依頼があった。

### (3) 大使館ならびにJETROからの報告・連絡事項

- ・日本大使館の堤参与より、木村総理大臣補佐官との意見交換会が開催されたこと、および、5/22に東ティモールの山本大使が来星し、東ティモール・ビジネスセミナーが開催される旨、報告があった。
- ・ジェトロの長谷部参与より、IEシンガポールとJETROの共催により、日本投資セミナーが開催される旨報告があった。

以 上

# JCCI Singapore Foundation

2014年度 寄付先団体・  
奨学生 インタビュー

連載第7回：  
Singapore Kendo Club  
(SKC)

NO7: AUG, 2015

INTERVIEW: JCCI SINGAPORE FOUNDATION 2014 RECIPIENTS

シンガポール日本商工会議所基金「2014年度募金」より、寄付金授与が決まった11の団体と留学生達の素顔を会員の皆様に幅広くご紹介すべく、月報2月号より始まった当連載。第7回目はシンガポール剣道クラブにインタビューを行いました。

## Singapore Kendo Club (SKC)

1972年に創設された、シンガポール・スポーツ・カウンシル傘下の剣道競技団体。

### 1. How was Singapore Kendo Club (SKC) founded and what is its vision?

Singapore Kendo Club was founded in 1972 by the late Lim Kwa Chwee sensei. Initially a group of just 10 members under his leadership, SKC has grown into a public club with a membership of 200 active members and growing.

Singapore Kendo Club's vision is to promote and spread Kendo and its values as stated under the Purpose of Kendo as stated by the All Japan Kendo Federation.

### 2. Who are the members of SKC and where are they from? Are there any pre-requisites for becoming a member?

Membership in SKC consists of a healthy mix of local Singaporeans and foreigners which consists of Japanese, Koreans, French, Australians and other members from all around the world.

There are no pre-requisites to take up kendo, as kendo is generally for everyone. But, just to be on the safe side,

members above the age of 40 are required to possess a doctor's letter to state that they are fit to pick up a cardiovascular exercise like kendo.

### 3. How often does SKC conduct the training and where is the training venue?

With a new surge in interest and membership members, SKC has worked with OCBC Arena, which is part of the new Singapore Sports Stadium and has moved its sessions on weekdays to the new grounds.

The new schedule for kendo sessions are:

Both intermediate and beginner classes are conducted every Wednesday nights from 7 to 9pm, at OCBC Arena Hall 4 and Sunday mornings at the Changi Japanese School, from 9am to 12.30pm.

There is also a session for senior members of grade 2nd Dan and above, on Thursday nights from 7.30pm to 8.30pm and a new class session on Friday nights from 7 to 9pm, at the OCBC Arena Hall.

### 4. What past events that SKC had participated or organized which allow its members to have interaction with external Kendo practitioners to level-up their skills?

SKC has organized and hosted the ASEAN KENDO TOURNAMENT from the 90s till present day. The tournament, held every 3 years, has been hosted by SKC around 4 times. This event draws kendokas from all over ASEAN to the host country, for a 3 day event of intense matches in individual and team categories.

Regular participation in the World Kendo Championships, held every 3 years, has also allowed our members to see more of the world through kendo and expand their relationship with kendokas of various nationalities. These events have not only allowed them to make new friends or build new relations, but also allowed them to test and polish their skills further.

**5. In what ways have SKC members benefited from the recent 16th World Kendo Championships held in Tokyo from 29 – 31 May?**

This year's 16th World Kendo Championship has been a special event for kendokas all over the world. With the venue being the famed Nippon Budokan, every kendoka has dreamed, at least once, to step into the grounds and have at least 1 match.

Experiencing a match in such a famed environment, with 15,000 people watching, has allowed many of the SKC members, to realize that the kendo world is much bigger than they had thought originally. With various videos uploaded on the tournament and with national team members returning home and sharing what they felt and learned from the tournament, every member who had been supporting the national team have got a piece of the experience of what the members experienced in Tokyo.

With experience gained from the tournament, the senseis and senior players from the team are now working together to ensure that the current members and future potential national team members learn and improve further and to spread this new found knowledge throughout the kendo community in Singapore.

On behalf of Singapore Kendo Club, we would like to thank JCCI for its kind sponsorship for the Singapore National Team for the 16th World Kendo Championship.



1<sup>st</sup> photo above: Various visits and seminars conducted by visiting senior senseis have also allowed kendokas in Singapore to be exposed to different styles and types of teaching methods.

First photo on the previous page and 2<sup>nd</sup> photo above: Achievements at the 16th World Kendo Championship - our ladies' team got to the quarter-finals of the team category, which is top 8 in the world. Another lady teammate won the Best Fighting Spirit Award, which is equivalent to the MVP award in Basketball. She is now the 2nd person in the Asean region who has won this award, with first person being a Singaporean as well. Our men's team went to the top 16 in the team category. For individuals, we had 2 males and 1 female clearing the round robin and moving into the main tournament ladder before losing to respective opponents.



Right photo: Lim Kwa Chwee Sensei, founder of SKC

Left photo: The annual Singapore-Malaysia Goodwill tournament, hosted by Singapore once every 2 years, also allows us to build a strong friendship with our Malaysian kendo friends, along with sharing of ideas and knowledge of kendo.

### 《日本シンガポール協会のイベントをご紹介します》

「第12回 シンガポール日本人学校OB&OG懇親会」を開催

6月20日(土)の午後、「シンガポール・シーフード・リパブリック銀座」にて、「第11回シンガポール日本人学校OB&OG懇親会」を開催しましたところ、91名もの方にご参加いただきました。JCTコーラスの皆さんによる‘Singapura Sunny Island’ほか、美しい混成合唱の歌声でオープニングを飾っていただきました。

ご参加の皆さんは、先生や旧友との再会を喜び、シンガポールの思い出話に花を咲かせていました。シンガポールの日本人学校在籍されていた方が、社会人になられてシンガポールに駐在され、またシンガポールに頻りに旅行されるなど、繋がりを保っておられる方々も多いとお話でした。元在校生による軽妙な司会進行によって、クイズ大会やラッキードローで大いに盛り上がりました。

ご来賓として、シンガポール大使館からMr. LOW Hon Mun (ロー・ホンムン) 公使をお迎えし、在日シンガポール人留学生協会から3名、またJCCI(日本商工会議所)派遣留学生は現役と日本在住のOB&OG4名をご招待、うちMr. LIM Kian Fong (リム・キアンホンさん)にご参加いただき参加者と気軽に交流をいただきました。

次回は、来年・2016年6月25日(土)に、「シンガポール・シーフード・リパブリック銀座」での開催予定です。本誌を手にとられた方はお気軽にご参加ください。



### はい、こちらは「日本シンガポール協会」です！

「日本シンガポール協会」は1971年の設立以来、「シンガポール日本商工会議所(JCCI)」とも密接に連携し、日本とシンガポールとの経済協力、文化交流を深めるための活動をボランティア・ベースで行っています。シンガポールとの関係、交流を深めるため、ご帰国されましたら、あるいは今から協会の活動にご参加されませんか。ご入会を心からお待ちしております。連絡先は下記のとおりです。(2013年1月に、事務所は港区赤坂より港区芝に引っ越しました)



一般社団法人 日本シンガポール協会

〒108-0014 東京都港区芝 4-7-6 芝ビルディング 308

電話: 03-6435-3600 FAX: 03-6435-3602

E-mail: [singaaso@singaaso.or.jp](mailto:singaaso@singaaso.or.jp)

ホームページ: <http://www.singaaso.or.jp/>



シンガポール日本商工会議所  
事務局便り



《 6月-7月 活動報告 》

2015年JCCI賃金調査結果報告会

去る6月24日、「2015年NWCガイドライン説明会」並びに「2015年賃金調査結果報告会」を開催いたしました。報告会において、唐澤委員長から「2015年/2016年NWCガイドライン」について、レジェンダの鈴木委員には「2015年度政府予算案と2014年発表内容振り返り」について、ファインドリクルートの荒屋委員には「シンガポールの労働市場と雇用状況」について、とそれぞれが講演を行った後、長尾事務局長は2015年の賃金調査結果を発表いたしました。200名を越える来場者があったことから、本説明会並びに報告会への企業の関心は非常に高いものであることが伺えます。

4部会主催講演会「“Cyber Security”- from Helpdesk concerns to Board Room concerns -」

7月1日(水)に、4部会主催講演会を開催いたしました。今回は、INTERPOL Global Complex for Innovation様より、総局長 中谷 昇 氏をお招きし、ご講話を頂きました。警察庁や国際刑事警察機構(ICPO)におけるサイバー犯罪対策に係る幅広いご経験に基づき、インターポールのデータベース上で管理されている事項(パスポート盗難・紛失情報、指紋情報、DNA情報等)や、昨今オンライン上で売買されるブラックマーケット情報(武器・薬・銀行口座番号等)、サイバー犯罪が世界的により巧妙になっている実態等についてのご解説を頂きました。ご参加者からは大変多くのご質問を頂き、講師の中谷様からも明快なご回答を頂くなど、活発な質疑・応答となりました。

会員勉強会「Understand the TrueHeart of Japanese Managers」

7月10日、弊所では初めての試みとなりますローカル社員を対象といたしました会員勉強会を開催いたしました。グループディスカッションやビデオ視聴、日本人の道徳観や働き方の考え方など基礎的な事を講義頂き、また普段マネージャーや社内の人に聞けない質問を講師に聞く受講者の姿も見受けられました。会員勉強会後に行いましたアンケート結果からも、満足度の高い会員勉強会となりました。



《 2015年8月 行事予定 》

開催日	開催区分	イベント名	時間・場所
8月3日(月)	委員会	8月広報委員会	12:30-14:00 Bugis Village Hotel
8月29日(土)	部会	第三工業部会懇親ゴルフ	8:00-15:00 Laguna National Golf and Country Club
8月31日(月)	部会	第一工業部会&貿易部会合同 史蹟見学会	13:00-17:30 Memories at Old Ford Factory etc.

# 月報

Aug, 2015

<編集後記>

シンガポールは本年8月9日、その建国から50年の節目を迎えました。この場をお借りしてシンガポール国民の皆様にご心よりお祝い申し上げます。

日本とシンガポールの関係は、第二次大戦での旧日本軍による占領という暗い過去に遡りますが、世界有数の富裕国となったシンガポールの発展に日本企業が大きな役割を果たしたことは意外と知られていません。今から50年前、マレーシアから半ば捨てられるようにして独立した小国は、建国の父とされる故リー・クアンユー当時首相のリーダーシップの下、高度経済成長を果たした日本との友好関係構築に舵を切りました。熱心な誘致活動を受けて進出した石油化学工業や造船業をはじめとした日本企業と、当時そこに従事した多くのシンガポール人が今日の発展の礎を築いたと言えます。

今月号では、そのようなシンガポールの「競争力」についての分析をはじめとして、執筆者の皆様から非常に興味深いご寄稿頂いておりますので、是非、ご一読頂ければと存じます。

さて、表紙写真は、去る7月24日から3日間、マリーナベイサンズで開催されたシンガポールの旅行博におけるJAPANパビリオンの様子です。今年も日本から多くの自治体、観光施設等の皆さんが出席され、連日、大変なごわいとなりました。昨年1年間の訪日シンガポール人は延べ約23万人に上りましたが、今年は1月から6月までの上半期で前年同期比35%増と更に訪日人気は加速しています。一方、治安の良いシンガポールも日本からの修学旅行を含めた旅行先として安定的な人気を誇っています。

人と人との交流は、良好な二国間関係の構築に不可欠なものです。来年は、日本とシンガポールの国交樹立50周年という両国にとって特別な年を迎えます。これを契機として、今後ますます日本とシンガポールの緊密な関係が構築されることを祈らずにはられません。

(8月号編集委員：真鍋英樹、松井達也)



(左：松井様 右：真鍋様)

<8月号担当 広報委員紹介>

○名前： 松井 達也  
○出身： 神奈川県  
○在星歴： 2015年1月より（その前は インド・ロシア・UK）  
○会社名： KDDI Singapore Pte Ltd  
○仕事内容： 事業企画／営業企画  
○趣味： 旅行・スキューバダイビング・マラソン  
○シンガポールのお気に入り： 外で飲むビール、Marina Bay周辺のランニング、Jurong Bird Parkでインコに突っかれること  
○月報読者の皆様へ： 先日インフルエンザにかかってしまいました。皆様もお気をつけください。

○名前 真鍋英樹  
○出身 大阪府  
○在星歴 2年1か月  
○会社名 日本政府観光局 (JNTO) シンガポール事務所  
○仕事内容 シンガポール、マレーシア、インドからの訪日旅行の促進（訪日プロモーション事業の実施等）  
○趣味 仕事と家族  
○シンガポールのお気に入り  
いつでもどこでも日本好きなシンガポリアンと日本談義ができること。年中空調が効いた屋内で快適に過ごすことができること  
○月報読者の皆様へ  
いつも月報をご覧いただきありがとうございます。また執筆者の皆様には貴重なお時間を使い原稿を作成下さいただき心よりお礼申し上げます。皆様にとって月報が有意義なものとなりますよう今後とも努めて参りますのでよろしく願いいたします。

発行

JAPANESE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY, SINGAPORE  
10 Shenton Way #12-04/05 MAS Building Singapore 079117  
Tel: 6221-0541 Fax: 6225-6197  
E-mail: info@jcci.org.sg  
Web: <http://www.jcci.org.sg>

印刷

TOH-SHI PRINTING SINGAPORE PTE LTD  
4 Ayer Rajah Crescent, Singapore 139960  
Tel: 6775-2555 Fax: 6775-1661

## 会員データベース 訂正・変更記入フォーム

会員データベース登録内容に訂正・変更がございましたら、下欄にご記入の上、事務所まで FAX また E メールにてご連絡頂きますよう、御願ひ申し上げます。

注：\*必ず会社名と E メールはご記入下さい。

会社名(日)			
会社名(英)*			
旧代表者名(日)			
新代表者名(日)		新代表者名(英)	
E-MAIL*			

役職(英)		役職	
Address			
TEL:		業務内容	
FAX:			
WEB:			
日本人社員数		総従業員数	
変更日		年	月 日 より

緊急連絡 E メール：


その他

--

**Fax: 6225 6197**

**担当：ドリス(doris@jcci.org.sg)**

ottori, Tokushima)



# JAPAN KANSAI

(Osaka, Kyoto, Hyogo, Shiga, Fukui, Mie, Tottori, Tokushima)



# JAPAN KANSAI

(Nara, Wakayama)

